



COMUNE DI CASSINO
Provincia di Frosinone

Aggiornamento
Del
Sistema di Misurazione
E
Valutazione della Performance

Approvato con Delibera Giunta Comunale N.471 DEL 29/12/2022

Indice

PREMESSA	3
1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA	4
2. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: DEFINIZIONE E FINALITA'	5
3. FASI DEL PROCESSO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	9
4. ATTORI COINVOLTI E ADEMPIMENTI RELATIVI ALLE VARIE FASI DEL PROCESSO	15
5. GLI OBIETTIVI	16
6. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	19
6.1 MONITORAGGIO INTERMEDIO E MISURAZIONE FINALE	21
6.2 FASI, ATTORI E TEMPI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	22
7. PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	24
7.1 ISOGGETTI: VALUTARI E VALUTATORI	27
7.1.1 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE.	28
7.1.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE DIRIGENZIALE.....	32
7.1.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTE PROFESSIONALITÀ (INCARICATI EQ).	38
7.1.4 LE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI DIPENDENTI.....	43
8. VALUTAZIONE NEGATIVA.....	50
9. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE.....	51
10. CASI PARTICOLARI.....	51
11. TRASPARENZA.....	52

PREMESSA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in avanti anche solo S.M.V.P.) è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance.

La performance in una Amministrazione Pubblica rappresenta l'insieme dei risultati istituzionali, organizzativi ed individuali conseguiti rispetto alle politiche/strategie definite nei piani di programmazione.

Il quadro normativo al quale il S.M.V.P. fa riferimento è costituito principalmente dal D.Lgs. n. 150 del 2009 così come aggiornato dal D.Lgs. n. 74 del 2017, con le successive indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica con le "Linee Guida 2017 per il sistema di misurazione e valutazione della performance" e le "Linee guida 2019 per la misurazione e valutazione della performance individuale" nonché da ultimo dal Piano Integrato Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto all'articolo 6 del decreto legge n. 80/2021 convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113.

Al fine di diffondere la cultura della valutazione nell'Ente, il S.M.V.P. adottato dall'Amministrazione deve essere:

- semplice tale cioè da garantire un processo lineare e comprensibile da tutti, al fine di una sua corretta applicazione;
- appropriato alla cultura organizzativa esistente all'interno della struttura amministrativa;
- coerente con il quadro normativo di riferimento;
- trasparente rispetto ai ruoli e le responsabilità dei soggetti coinvolti;
- utile sotto il profilo della crescita della maturità organizzativa da parte dei valutatori, al fine di una maggiore disponibilità al confronto sulla omogeneità metodologica e sull'obiettivo di differenziazione;
- efficace alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita.

Per raggiungere queste finalità vengono individuati alcuni strumenti prioritari:

- la definizione del ciclo di gestione della performance, per migliorare la capacità di selezione degli obiettivi prioritari, ai quali vengono destinate le risorse (budget) e viene orientata l'attività;
- l'individuazione di misuratori dell'attività (indicatori e target) per verificarne il risultato;
- la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi;
- la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione.

Attraverso un S.M.V.P. efficace, l'Ente è in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione

e valutazione della performance sia organizzativa che individuale, per verificare l'operato e "rendimento" dell'Ente da un lato e l'impegno individuale dei singoli dipendenti dall'altro. Inoltre, sulla base dei risultati raggiunti, la performance costituisce il presupposto necessario per l'erogazione di premi legati al merito, per il riconoscimento delle progressioni economiche, per l'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché per il conferimento degli incarichi dirigenziali (art. 3 D. Lgs n. 150/2009).

1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

Il nostro Ente si è dotato del sistema di valutazione di misurazione della performance adeguato ai principi del D.Lgs n. 150/2009 nel 2012 e precisamente con la Delibera di G.C. n. 72/2012 sia per la componente dirigenziale, compreso il Segretario Generale, sia per il restante personale anche di Posizione Organizzativa.

Per le posizioni organizzative, si è provveduto con delibera di Giunta Comunale n. 68 in data 3/3/2017 all'istituzione del nuovo albo delle Posizioni Organizzative e all'introduzione di un nuovo sistema di valutazione. In data 6/8/2019 è stato approvato il regolamento secondo la disciplina contenuta nel rinnovato CCNL 21 maggio 2018, disciplinante sia i criteri di conferimento dell'incarico di Posizione Organizzativa, sia il sistema di graduazione della retribuzione della posizione. Con delibera di Giunta Comunale n. 71/2020 veniva approvata la nuova pesatura delle posizioni organizzative, mentre per i Dirigenti si è provveduto con delibera di Giunta Comunale n. 21 del 28/01/2020. Successivamente, con Delibera Giunta Comunale n. 16 del 18.01.2022, è stato approvato l'aggiornamento della pesatura delle posizioni organizzative e la relativa graduazione della retribuzione e della indennità di risultato, da applicarsi per l'anno 2022.

Anche per i dirigenti si è assistito ad una modifica della scheda di valutazione approvata nel 2012 che è stata recepita con la delibera di G.C. n. 138/19.

Dopo due anni di forte difficoltà lavorativa ed organizzativa legata al Covid.19, in cui tutta la struttura organizzativa è stata totalmente dedicata al superamento delle ricadute negative degli effetti dell'emergenza sanitaria, ci si è potuto concentrare sul funzionamento del ciclo performance nell'ottica di **aggiornare** il "S.M.V.P." quale condizione per un rinnovamento della macchina amministrativa e dell'organizzazione comunale.

Tra gli obiettivi 2022 è stato individuato l'esame e lo studio per l'aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance.

A tal fine, l'ufficio risorse umane, con la collaborazione del Nucleo di Valutazione e la partecipazione del Segretario Generale, ha attivato un tavolo di lavoro.

Nel corso delle riunioni e con il contributo dei soggetti coinvolti si è stabilito che rispetto al 2012 l'Ente ha avviato un processo di rinnovamento, anche attraverso una politica più attiva della gestione delle risorse umane, che ha portato a un maggior confronto partecipativo tra i soggetti coinvolti ed a un maggior dinamismo nei processi organizzativi esistenti tra i servizi.

Sulla base di queste premesse, si è proceduto a rivedere il sistema di valutazione attraverso l'aggiornamento del documento con la finalità di contribuire al "miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'amministrazione, nonché alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità

organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento”.

Nel presente documento vengono riportate le componenti fondamentali del S.M.V.P. di tutto il personale (segretario, dirigenti, posizioni organizzative e restante personale) con illustrazione delle metodologie, criteri, modalità di monitoraggio, modalità di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale e le procedure di conciliazione in relazione a quest’ultima, adeguate al nuovo sistema di classificazione approvato con il CCNL 2019/2021 in base al quale il personale è inquadrato in quattro aree che corrispondono a quattro differenti livelli di conoscenze, abilità e competenze professionali denominate, rispettivamente:

- Area degli Operatori;
- Area degli Operatori esperti;
- Area degli Istruttori;
- Area dei Funzionari e dell’Elevata Qualificazione.

L’aggiornamento del S.M.V.P. predisposto dall’ufficio risorse umane, con parere positivo del Nucleo di Valutazione, è stato condiviso dal Segretario Generale con funzioni di coordinamento del sistema di valutazione, dai Dirigenti e Responsabili di P.O..(EQ)

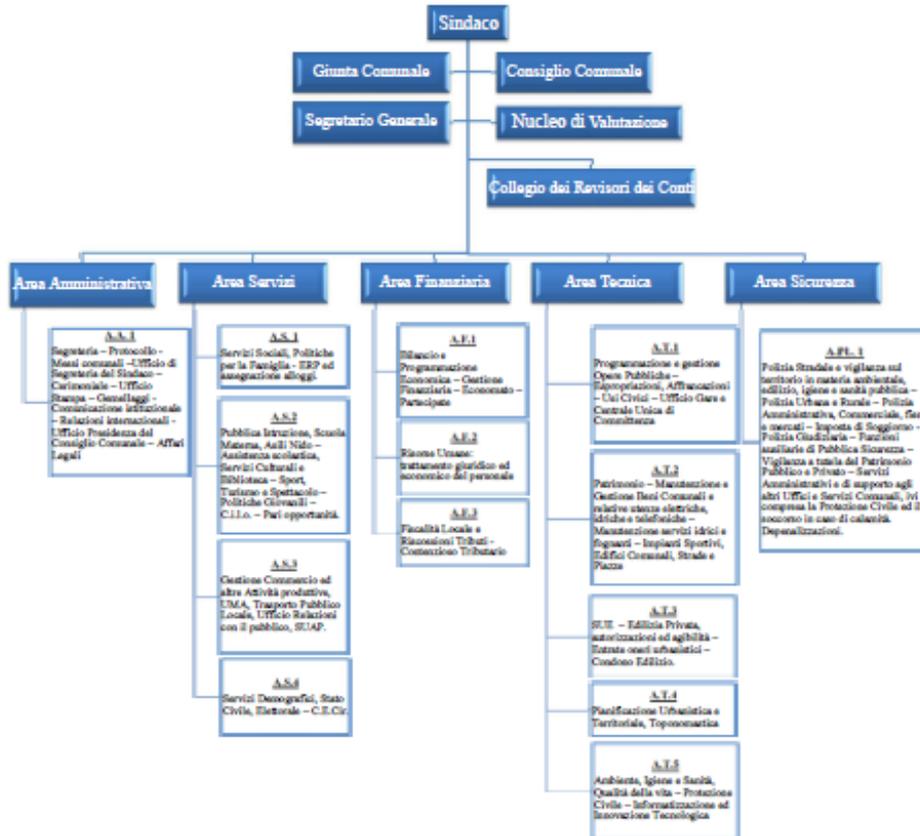
Il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance sostituisce integralmente quello precedente ed è operativo a partire dal ciclo della performance dell’anno 2023.

2. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: DEFINIZIONE E FINALITA’

Come indicato in premessa, il presente S.M.V.P. contiene il complesso di regole, procedure e strumenti attraverso il quale l’Ente organizza e gestisce l’attività di misurazione e valutazione delle proprie performance del Segretario Generale, dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzative(EQ) e del restante personale dipendente.

Il S.M.V.P. è adeguato al contesto normativo di riferimento e soprattutto al contesto organizzativo specifico in cui l’ente opera con riguardo alle funzioni, attività e servizi svolti così come definiti nei rispettivi documenti fondamentali: Statuto, Regolamento Uffici e Servizi, Atti e disposizioni di macro e micro organizzazione attualmente in vigore e organigramma di struttura.

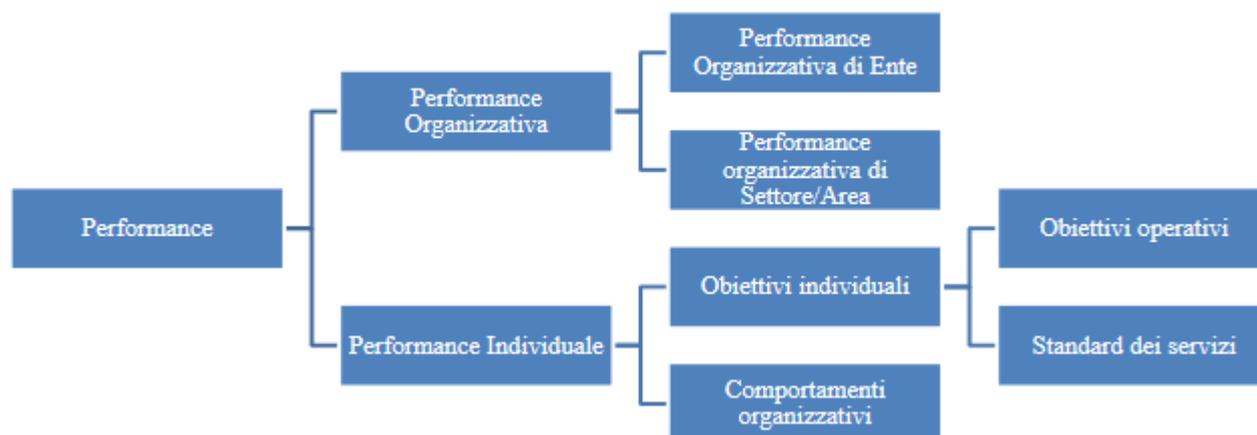
ORGANIGRAMMA DEL COMUNE DI CASSINO



Il primo elemento che esso occorre definire è “l’oggetto della valutazione”, specificando per ciascuna componente cosa deve essere valutato e in che termini.

Preliminarmente si osserva che le dimensioni della valutazione individuate sono due e precisamente:

- **la performance organizzativa** che esprime il risultato che l’Ente consegue ai fini del raggiungimento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti. Riguarda l’Ente nel suo complesso o la singola area/unità organizzativa, ma può riguardare anche obiettivi che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo di tempo determinato, diversi ambiti organizzativi della macchina amministrativa o obiettivi e progetti specifici;
- **la performance individuale** che esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso Segretario generale, Dirigente, Posizione Organizzativa / Alta Professionalità o altro Personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro e degli obiettivi individuali.



Il sistema di misurazione e valutazione della performance deve valutare nel complesso:

- ✓ la performance organizzativa (di ente, di settore, ecc.);
- ✓ la performance individuale del Segretario Generale;
- ✓ la performance individuale dei Dirigenti;
- ✓ la performance individuale del personale afferente all'area delle posizioni organizzative (EQ);
- ✓ la performance individuale del restante personale dipendente non dirigenziale.

Al fine di individuare le forme che l'attività di misurazione e valutazione della performance assume all'interno dell'ente, occorre partire dall'esame di tutto il ciclo della performance e tutte le fasi di cui essa si compone.

È evidente che performance organizzativa e performance individuale sono strettamente correlate in tutte le fasi del ciclo: solo l'azione programmata e coordinata degli individui consente infatti il raggiungimento dei risultati organizzativi.

La valutazione della performance passa attraverso la definizione del Piano delle Performance che assume natura di strumento finalizzato:

- alla ridefinizione dei ruoli direzionali (volto alla creazione di una maggiore consapevolezza del ruolo dirigenziale, interiorizzazione della logica della responsabilità sul risultato, accettazione di maggiori gradi di incertezza e flessibilità, ecc.) ed all'introduzione del concetto di cultura organizzativa consolidata (maggiore richiesta di flessibilità, creazione di uno "spirito di squadra", orientamento prevalente ai destinatari dei servizi erogati, ecc.);
- alla crescita professionale dei Responsabili di P.O., attraverso una progressiva integrazione delle

competenze e delle capacità personalmente detenute con le competenze e le capacità necessarie ad esercitare un nuovo ruolo di gestione nell'ambito di un'organizzazione in significativa trasformazione;

- ad una maggiore e definita responsabilizzazione di tutto il personale in merito agli obiettivi da conseguire che devono essere chiari, espliciti e tali da facilitare la relazione con il vertice dell'Amministrazione;

- alla promozione ed al sostegno del processo di cambiamento strategico - organizzativo, attraverso una opportuna valorizzazione dei "fattori chiave" necessari ad alimentare i percorsi di trasformazione (capacità manageriali e gestionali, motivazione del personale, investimento sulla qualificazione delle professionalità, capacità di promuovere e diffondere innovazioni, interventi formativi ad hoc, ecc.).

Il S.M.V.P. in quanto inserito nel ciclo di gestione della performance, vuole al tempo stesso consentire:

- di esplicitare chiaramente, a inizio periodo, la performance attesa (obiettivi) dalla struttura nel suo complesso (performance organizzativa) e dai singoli dipendenti (performance individuale).

- un monitoraggio continuo della performance anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;

- la misurazione, valutazione e rappresentazione del livello di performance realizzato con evidenziazione degli eventuali scostamenti;

- un'analisi delle cause che hanno determinato tali scostamenti;

- l'attivazione di un processo di misurazione e valutazione adatto alla struttura;

- la presenza dei requisiti di chiarezza e trasparenza, tali da ancorare la valutazione alla performance effettivamente resa e non a fattori di ordine personale a volte legata a concetti più soggettivi che oggettivi;

- la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo ed agli altri stakeholder interessati (organismi esterni, cittadini, destinatari dei servizi ecc) attraverso l'elaborazione di una Relazione annuale della Performance.

- trasparenza delle valutazioni e dei risultati conseguiti attraverso la pubblicazione tempestiva dei dati sul sito istituzionale dell'ente, all'interno della Sezione "Amministrazione trasparente" nella sezione performance.

SEZIONE: PERFORMANCE			
Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Sistema di misurazione e valutazione della Performance (art. 7 d.lgs. 150/2009)	Par. 1, delib. CIVIT n. 104/2010
Piano della Performance	Piano della Performance/ Piano esecutivo di gestione	Piano della Performance (art. 10 d.lgs. 150/2009) Piano esecutivo di gestione (art. 169 c. 3 d.lgs.267/00)	Art. 10 c. 8 lett. b)
Relazione sulla Performance	Relazione sulla Performance	Relazione sulla Performance (art. 10 d.lgs. 150/2009)	
Ammontare complessivo dei premi	Ammontare complessivo dei premi (da pubblicare in tabelle)	Ammontare complessivo dei premi stanziati collegati alle performance	Art. 20 c. 1
		Ammontare complessivo dei premi effettivamente distribuiti	
Dati relativi ai premi	Dati relativi ai premi (da pubblicare in tabelle)	Criteri definiti nei sistemi di misurazione e valutazione delle performance è per l'assegnazione del trattamento economico	Art. 20 c.2
		Distribuzione del trattamento accessorio, in forma aggregata, al fine di dare conto del livello di selettività utilizzando nella distribuzione dei premi e degli incentivi	
		Grado di differenziazione dell'utilizzo della premialità, sia per i dirigenti, sia per i dipendenti	

3. FASI DEL PROCESSO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il ciclo della performance si articola in più fasi:

1. pianificazione e programmazione;
 2. assegnazione di obiettivi e risorse;
1. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
 2. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi;
 3. utilizzo degli incentivi economici collegati alla premialità.

Nella prima fase del ciclo (**pianificazione e programmazione**), l'amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo (pianificazione) e nel breve periodo (programmazione). Al fine di garantire integrazione e coerenza tra gli obiettivi di medio-lungo periodo e quelli di breve, appare necessario che la definizione dei piani pluriennali, di carattere strategico, e dei piani annuali, a carattere operativo, avvenga in maniera coordinata, nel rispetto delle scadenze prefissate dal legislatore.

La fase di programmazione serve ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi; in particolare si individua che cosa fare, con quali risorse, come, dove, quando, in che sequenza e si definiscono quali sono i risultati da raggiungere.

Il modello di collegamento del ciclo della performance con i documenti di bilancio e di controllo interno nel Comune di Cassino sono evidenziati nella Tabella 1.

Pertanto, la definizione del contenuto e gli stessi documenti di programmazione economico-gestionali,

partendo dalle Linee Programmatiche di mandato per passare dal Documento Unico di Programmazione (DUP) e arrivare con l'approvazione del Bilancio di Previsione al Piano esecutivo di Gestione (PEG), diventano, in un'ottica di integrazione e complementarietà l'uno all'altro, il Piano degli Obiettivi (PDO) che vanno riportati nel nuovo P.I.A.O.

Tab.1 - Ciclo di gestione della performance a livello di pianificazione e programmazione

	Documenti	Livelli di pianificazione	Tempistica
Orizzonte strategico			
1° livello	Programma di mandato	Ambiti Strategici	Dal Consiglio Comunale entro 90 giorni insediamento dell'amministrazione.
2° livello	Bilancio, Nota Integrativa e Documento Unico di Programmazione contenente il programma triennale delle OO.PP. e la programmazione del fabbisogno del personale.	Obiettivi strategici	La Giunta propone al Consiglio che approva entro il 31 dicembre dell'anno precedente l'esercizio di previsione.
Orizzonte operativo			
1° livello	PEG (Piano esecutivo di Gestione)	Obiotti operativi di natura finanziaria (risorse e strumenti)	La Giunta approva entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio.
2° livello	Piano Integrato Attività e Organizzazione – sezione piano performance .	Obiettivi operativi	La Giunta approva entro il 31 gennaio dell'esercizio di riferimento.

I tempi collegati alla fase di pianificazione e programmazione sono in stretta connessione con i termini di approvazione dei documenti di programmazione stabiliti dall'art. 151 del D.Lgs. 267/2000. Le scadenze sopra indicate sono adeguatamente prorogate nel caso di interventi legislativi di rinvio del termine di approvazione del bilancio di esercizio.

In questa prima fase assume un ruolo centrale la definizione degli obiettivi strategici ed operativi e dei relativi indicatori di risultato.

Un sistema per essere efficace implica un processo di condivisione e confronto fra tutti i soggetti che nell'Ente assumono un ruolo decisivo e di coordinamento e controllo ed in particolare fra:

- l'Organo politico che ha una conoscenza più ampia delle strategie e dei processi dell'amministrazione e detta le priorità degli obiettivi da perseguire nel breve, medio e lungo periodo, approva gli atti di programmazione strategica ed operativa e demanda agli organi gestionali la realizzazione della *mission* definita nella strategia che si è data;
- il Segretario Generale nella sua funzione di sovrintendere lo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e di coordinamento dell'attività e delle funzioni inerenti la gestione e anche della performance;
- i Dirigenti e le posizioni organizzative (EQ) che dal punto di vista operativo hanno una visione ampia della conoscenza delle attività specifiche e dei processi operativi da attuare nell'attività gestionale per ottenere i risultati attesi.

La definizione degli obiettivi prevede quindi un processo interattivo completo che coinvolgere tutti i soggetti secondo lo schema sotto riportato:

- Entro il 31 maggio dell'anno precedente il servizio finanziario, coordina l'aggiornamento del Documento Unico di programmazione con la partecipazione della parte politica, del Segretario Generale, dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative (EQ), ciascuno per le proprie competenze;
- La componente politica aggiorna gli obiettivi strategici definiti nel programma di mandato, rispetto alle risorse e ai tempi previsti per la loro realizzazione, condividendo le scelte con i dirigenti e i Responsabili di P.O./AP (EQ), e propone l'inserimento nel DUP del nuovo triennio degli obiettivi programmatici definendo le azioni, le finalità e l'articolazione delle fasi necessarie al loro raggiungimento.
- Il DUP approvato entro il 31 luglio dell'anno precedente, costituisce presupposto per l'approvazione del bilancio di esercizio che va approvato entro il 31 dicembre e può essere aggiornato con la nota di aggiornamento al fine del giusto coordinamento con un sopravvenuto quadro normativo o di nuove esigenze finanziarie che hanno modificato le previsioni finanziarie.
- Entro il 15 ottobre la parte politica, unitamente ai Dirigenti/Responsabili P.O. (EQ) e Segretario Generale, avvia le azioni per il consolidamento degli obiettivi programmatici da confermare o variare nel documento di bilancio e nota di aggiornamento al DUP da approvare entro il 31 dicembre;
- Entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio, viene approvato il PEG economico, su proposta del Dirigente Finanziario, contenente l'assegnazione delle risorse finanziarie con la ripartizione degli stanziamenti di entrata e di uscita del bilancio di previsione a ciascun responsabile di Area/Servizio;
- Il Segretario Generale, con il coordinamento dei Dirigenti e Responsabile di P.O./AP (EQ), predispose il P.I.A.O e presenta la proposta alla Giunta Comunale entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento e, relativamente alla componente della performance, stabilisce la programmazione degli obiettivi operativi ed indicatori di efficienza ed efficacia.

Approvati i documenti di pianificazione e programmazione, la seconda fase prevede l'**assegnazione di obiettivi** e risorse ossia il processo attraverso il quale vengono individuati i soggetti responsabili del raggiungimento degli obiettivi e sono definite le risorse necessarie:

- Il Segretario Generale entro 20 giorni dall'approvazione del P.I.A.O. comunica ai Dirigenti e Responsabili di P.O./AP (EQ) l'approvazione del documento contenente gli obiettivi operativi per l'anno in corso, indicatori e target operativi, distinguendo tra obiettivi di settore e obiettivi trasversali comuni a più unità;
- I Dirigenti a loro volta, in fase di nomina dei responsabili di posizione organizzativa o alta professionalità (EQ), assegnano gli obiettivi specifici di settore. Per quanto concerne il personale dipendente assegnato, ossia non titolari delle posizioni organizzative, il Dirigente con la collaborazione degli incaricati EQ utilizzerà il sistema di misurazione e valutazione esistente, indicando in fase preventiva gli obiettivi dell'Unità Operativa che verificherà a consuntivo attraverso le schede di valutazione.
- Entro il 30 settembre dell'anno, gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati in caso di sopravvenute modifiche legislative o criticità di sistema che rendono irrealizzabile l'obiettivo assegnato.

Nell' terza fase avviene la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

La misurazione serve a quantificare i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (performance organizzativa); i contributi individuali (performance individuali) tenuto conto del target e degli indicatori prefissati.

Il periodo febbraio-dicembre è dedicato alla realizzazione delle fasi previste dai singoli obiettivi programmati ed assegnati; a fine settembre, in concomitanza con il processo di verifica degli equilibri finanziari, è prevista una fase intermedia di verifica, con il coinvolgimento del Nucleo di Valutazione, sull'andamento degli obiettivi da parte dei Dirigenti. In tale fase è possibile inoltre, per quest'ultimi, proporre modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori sulla scorta anche delle mutate condizioni o priorità che eventualmente sono nel frattempo emerse.

Per **valutazione** si intende l'attività di analisi e di interpretazione dei valori misurati. In questa fase si formula un "giudizio" complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

- Il mese di gennaio dell'anno successivo è dedicato alla stesura della relazione generale sull'attività amministrativa e della gestione dell'anno precedente e alla rilevazione dei risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato. Entro il mese di febbraio il Nucleo di Valutazione attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- I Dirigenti provvederanno nel mese di marzo alla valutazione delle P.O./AP (EQ) e alla valutazione del personale dipendente assegnato a mezzo dell'apposita scheda di valutazione;
- Il Nucleo di Valutazione provvederà entro maggio alla valutazione dei Dirigenti mentre il Sindaco

provvederà alla valutazione del Segretario Generale.

- La fase di “consolidamento” dei risultati porterà, infine, alla redazione ed approvazione del Rendiconto di Gestione e del Referto annuale del Controllo di Gestione nonché alla Relazione sulla Performance e delle sue articolazioni organizzative da approvarsi entro il 30 giugno dell’anno successivo.

Per **rendicontazione** si intende la funzione del dar conto a consuntivo dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell’amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi, evidenziando i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse con rilevazione degli eventuali scostamenti.

- In base al d.lgs. 150/2009 la fase di valutazione deve avere come output la Relazione annuale sulla Performance ai sensi del comma 1) lettera b) dell’art. 10 del decreto 150/2009 e ss.mm.ii. che, evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e formalizzati nel Piano. Nella Relazione, l’amministrazione inoltre evidenzia le modalità secondo cui si è svolto, nell’anno di riferimento, l’intero processo di misurazione e valutazione.
- La Relazione sulla Performance è approvata dalla Giunta Comunale entro il 30 giugno su proposta del Segretario Generale e validazione dell’Organismo di Valutazione entro il 28 febbraio con relazione che sarà pubblicata sull’amministrazione trasparente, finalizzata a garantire la correttezza, dal punto di vista metodologico, del processo di misurazione e valutazione svolto dall’amministrazione e ragionevolezza della relativa tempistica.
- I dati di consuntivazione saranno riportati nel referto sul controllo di gestione, nel bilancio di fine mandato o nella relazione semestrale del Sindaco;
- Sulla base dei dati a consuntivo è attivato il processo di **autovalutazione** mediante colloqui incontri tra gli organi politici, Segretario Dirigenti e P.O./AP. (EQ), in un’ottica di miglioramento continuo dell’intero processo.

Al termine del processo di valutazione, l’ultima fase prevede l’utilizzo degli incentivi economici collegati alla premialità: sulla base del S.M.V.P. è possibile attivare l’erogazione degli incentivi economici e del risultato previsto dal sistema premiante collegati ai risultati conseguiti per il personale dipendente, per le gli incaricati EQ, Dirigenti e Segretario Generale.

Il modello di raccordo dell’intero processo del ciclo della performance del Comune di Cassino è indicato nella Tab. 2.

Tab. 2 - Ciclo di programmazione e gestione della performance

FASI	DESCRIZIONE	RESPONSABILI	STRUMENTI	TEMPI
PIANIFICAZIONE	Rilevazione e analisi dei bisogni dei cittadini e degli utenti.	Organi di indirizzo politico (Sindaco + Consiglio + Giunta).	Linee programmatiche; D.U.P. , Bilancio.	D.U.P. di norma entro 31 luglio anno n-1
	Definizione strategie di medio/lungo periodo			Nota aggiornamento DUP entro il 15 novembre e Bilancio entro 31 Dicembre anno n -1
PROGRAMMAZIONE	Definizione degli obiettivi triennali ed operativi di performance e definizione del sistema premiante.	Sindaco, Giunta Comunale, Segretario Generale, Dirigenti e incaricati EQ con il supporto dell' O.I.V.	PEG- PIAO e piano delle performance .	Durante e dopo l'approvazione del Bilancio, di norma, il PEG da approvare entro 20 giorni dal bilancio ed il PIAO entro il 31 gennaio anno n.
COLLOQUIO INFORMATIVO	Colloquio informativo tra il Segretario, Dirigenti e responsabili di P.O. (EQ) e il personale dipendente in ordine agli obiettivi e risorse assegnate.	Segretario, Dirigenti e incaricati EQ	PEG/Piano delle Performance.	Entro 20 giorni dall'approvazione del PIAO
MONITORAGGIO	Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia.	OIV E Dirigenti e incaricati EQ	Sistema di valutazione e misurazione della performance; Proiezione degli indicatori/target.	Entro 30 settembre anno n;
VALUTAZIONE	Valutazione dei risultati e delle prestazioni dei Dirigenti e Responsabili. Valutazione del personale e delle singole strutture organizzative (da parte dei Responsabili).	OIV E Dirigenti e incaricati EQ	Schede di valutazione sulla performance organizzativa ed individuale.	Di norma entro il 31 Marzo anno n+1 per i dipendenti e P.O., entro 31 maggio anno n+1 per i Dirigenti e Segretario.
		Sindaco per Segretario OIV	Validazione Relazione sulla performance.	Di norma entro il 28 febbraio e anno n+1.
RENDICONTAZIONE	Approvazione Relazione sulla performance	Giunta Comunale su proposta del Segretario Generale	Relazione sulla performance.	Di norma entro il 30 giugno anno n+1
PREMIALITA'	Approvazione risultati valutazione	Dirigenti per incaricati EQ. e dipendenti	Determina di approvazione schede di valutazione per area.	Entro 30 giorni dalla conclusione delle valutazioni.
	Erogazione istituti premiali.	Ufficio Risorse Umane	Determina liquidazione PREMIALITA' INCENTIVO ECONOMICO sulla base del punteggio e della fascia di	

		Sindaco per i Dirigenti e Segretario	merito definito dal sistema di valutazione Decreto Sindacale per attribuzione del risultato	Dopo l'approvazione dei risultati della valutazione entro aprile anno n+1 Dopo l'approvazione dei risultati della valutazione entro giugno/luglio anno n+1
TRASPARENZA	Publicità dei risultati raggiunti e dei premi collegati	Ufficio responsabile trattamento dati per la pubblicazione sulla trasparenza.	Relazione sulla Performance Criteri definiti nei sistemi di misurazione e valutazione della performance per l'assegnazione del trattamento accessorio e i dati relativi alla sua distribuzione Dati sui premi Ammontare sui Premi	Tempestivo

I documenti del ciclo della performance sono redatti, inoltre, operando il necessario raccordo con il Ciclo di prevenzione della corruzione e della trasparenza e con il Sistema di controllo interno nei suoi elementi e strumenti come adottati dall'Ente:

- nella sezione operativa del DUP viene inserito almeno un obiettivo operativo relativo all'attuazione delle azioni e degli adempimenti previsti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.
- tramite il Piano della Trasparenza e della Prevenzione della Corruzione vengono assegnati a ciascuna Struttura organizzativa azioni e adempimenti di natura specifica o trasversale.
- il Piano Performance riporta almeno un obiettivo esecutivo anche trasversale relativo all'adempimento di tali obblighi.

4. ATTORI COINVOLTI E ADEMPIMENTI RELATIVI ALLE VARIE FASI DEL PROCESSO

Come già evidenziato, il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e di quella individuale richiedono l'individuazione di più soggetti attori e la definizione dei compiti, delle responsabilità e delle tempistiche per l'adozione del sistema di valutazione.

Gli **Organi di indirizzo politico** sono i soggetti che innescano l'intero processo di pianificazione delineando il quadro strategico entro il quale esso deve svolgersi:

- il Consiglio approva le linee di mandato e il DUP. La Giunta approva invece i documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di PEG, Ciclo della performance e PIAO.

Organi propulsori del funzionamento del SMVP sono:

- il **Segretario Generale**, coadiuvato dalla **Dirigenza** e dalle **Posizioni Organizzative o Alte professionalità (EQ)**, per la declinazione delle Linee strategiche definite nel Programma

pluriennale negli obiettivi strategici e operativi da sottoporre all'approvazione degli Organi (rispettivamente Consiglio per gli obiettivi strategici in sede di DUP e Giunta per gli obiettivi gestionali ed operativi in sede di Piano Integrato Attività e Organizzazione) previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

- i **Dirigenti, le Posizioni Organizzative / Alte professionalità (EQ)** collaborano con il Segretario Generale nella traduzione delle linee strategiche in obiettivi strategici ed operativi e in tutte le fasi in cui si dispiega il ciclo della performance.
- il **Nucleo di Valutazione** in base alla regolamentazione interna adottata dall'ente e rispetto alla disciplina normativa, opera in posizione di autonomia e riferendo, al Sindaco, alla Giunta e al Segretario Generale, svolge *principalmente* funzioni e compiti di:
 - monitoraggio e verifica dell'idoneità dell'intero e complesso impianto che consente il corretto svolgimento del ciclo della performance;
 - validazione della relazione sulla performance;
 - proposta della valutazione del Dirigente per l'attribuzione della retribuzione di risultato;
 - attestazione del sistema del funzionamento del sistema di trasparenza mediante l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità e in tema di prevenzione della corruzione e di rispetto delle pari opportunità.

5. GLI OBIETTIVI

La corretta individuazione degli obiettivi, degli indicatori e dei target rappresentano il momento fondamentale nella fase di programmazione.

Gli **obiettivi** sono i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi. Sono, in pratica, le priorità di sviluppo ovvero le criticità sulle quali essa intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance.

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) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Da qui, l'obiettivo "è la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi"; l'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso.

Esistono, dunque, diverse tipologie di obiettivi:

- **obiettivi strategici**, ovvero le mete, i risultati realizzabili in un orizzonte temporale triennale che presentano un elevato grado di rilevanza rispetto alle strategie dell'Ente e che sono definiti nel Programma di mandato e nel DUP;
- **obiettivi operativi**, ovvero le mete, i risultati realizzabili in un orizzonte annuale attraverso le azioni ed i progressi messi in campo con gli strumenti di programmazione operativa dell'Ente e che sono definiti nella sezione operativa nel DUP e nel PIAO – sezione performance.

Per ogni servizio sono assegnati almeno da tre a cinque obiettivi specifici. Vengono, altresì, individuati gli obiettivi trasversali che richiedono l'interazione di tutti i servizi ed unità organizzative.

Ogni singolo obiettivo può, essere perseguito da una sola unità organizzativa ovvero da più unità o, ancora, può richiedere il contributo congiunto di tutte le unità. Laddove si richieda un'azione coordinata di tutti gli ambiti organizzativi, ci si trova in presenza di obiettivi «trasversali» rispetto ai quali si identificano i contributi delle singole unità alla performance complessiva da apportare al risultato.

Gli obiettivi di gruppo o anche individuali fanno riferimento alla performance individuale; quelli organizzativi di Ente fanno riferimento alla performance organizzativa.

Gli obiettivi, siano essi strategici o operativi, devono essere sfidanti e motivanti, ma oggettivamente e ragionevolmente raggiungibili e coerenti con le risorse disponibili e i tempi di azione previsti.

Agli obiettivi strategici e operativi (di gruppo o individuali) può anche eventualmente essere attribuito un "peso" definito sulla base dell'importanza degli stessi per l'Ente; qualora non vengano stabiliti pesi specifici, il "peso" di ciascun obiettivo viene determinato in misura proporzionale tramite ripartizione lineare del loro peso complessivo (100%).

Il peso assegnato ad un obiettivo può variare a 5 a 15 e deve tener conto dei seguenti elementi:

voce	descrizione	punteggio
Complessità	Impegno del lavoro, incertezza nei risultati, complessità delle procedure, abilità e competenze tecniche e specialistiche richieste, pluralità di interessi da contemperare, risorse da gestire: da limitata, alta, elevata a molto elevata.	Da 2 a 5
Incremento di efficienza	Introduzione di nuovi servizi, canali, modalità operative; aumento della produttività; maggiore accessibilità; riduzione dei tempi di erogazione: da nessuno, minimo, sufficiente, elevato a molto elevato.	Da 1 a 5
Strategicità/priorità	Rilevanza dell'obiettivo rispetto al valore creato per il cittadino (servizi finali), al funzionamento dell'Ente (servizi di supporto) o agli obiettivi programmatici dell'Amministrazione: da poco rilevante, alta, rilevante a molto rilevante.	Da 2 a 5

Gli obiettivi operativi sono quindi definiti (nel Piano Integrato Attività e Organizzazione), previo confronto con i soggetti interessati, e possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione nel corso dell'anno.

Una volta definita la performance attesa attraverso i relativi obiettivi, la performance realizzata viene misurata mediante l'utilizzo di **indicatori** adeguati, che costituiscono i parametri scelti per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi.

Gli indicatori possono essere "semplici", ovvero costituiti da "misure", che sono componenti elementari (di carattere quali-quantitativo), oppure "complessi", vale a dire costituiti da un algoritmo di calcolo che combina insieme più misure ed è in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il raggiungimento dell'obiettivo).

Gli indicatori possono fare riferimento a diverse dimensioni della performance che si intendono misurare e sono costituiti da parametri, di carattere fondamentalmente quantitativo, utili a rilevare lo stato di avanzamento dei target previsti.

Gli indicatori sono individuati in modo tale da poter valutare gli ambiti rilevanti della performance di cui all'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 in relazione alle diverse funzioni svolte dall'Ente e riguardano normalmente:

- a) Indicatori di stato delle risorse che misurano in termini quantitativi e qualitativi le risorse tangibili e intangibili a disposizione, necessarie a svolgere le attività assegnate;
- b) Indicatori di efficienza che misurano la capacità di realizzare attività o servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati;
- c) Indicatori di efficacia che esprimono l'adeguatezza dei risultati (output) rispetto agli obiettivi programmati (efficacia interna) o rispetto alle aspettative e necessità degli utenti e degli altri stakeholder (efficacia esterna).
- d) Indicatori di impatto: esprimono l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari (diretti o indiretti), nel medio- lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico- sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio.

Gli indicatori, ove possibile, devono essere caratterizzati da:

- completezza: capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- pertinenza: capacità di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo;
- tempestività: capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- misurabilità: capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.

Il terzo elemento della fase in essere è la definizione dei **target**. La deliberazione n. 89/2010 della CIVIT definisce il target come "il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in

termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi'.

I target rappresentano i livelli attesi di performance che si desiderano ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo (tale raggiungimento viene misurato attraverso gli indicatori).

Il target deve avere le seguenti caratteristiche:

1. ambizioso e realistico;
2. quantificabile e misurabile;
3. i soggetti incaricati ad ottenerlo devono avere abilità e competenze sufficienti e i processi sottostanti lo devono rendere raggiungibile;
4. presenza di meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;
5. previsione di forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
6. supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
7. accettazione del target da parte del gruppo e a livello individuale.

6. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è intesa come l'insieme dei risultati delle unità organizzative dell'Ente, opportunamente aggregati ed esposti in maniera tale da rendere possibile la valutazione dell'efficienza e dell'efficacia delle attività svolte dall'Amministrazione.

La performance organizzativa può essere misurata e valutata sia a livello organizzativo nel suo complesso, sia a livello di singole unità organizzative dell'ente. La scelta del livello di misurazione e valutazione della performance organizzativa verrà effettuata, in avvio del ciclo della performance di ciascun esercizio, all'interno del piano delle performance/PEG. In tale sede, si sceglierà se considerare unicamente indicatori a livello generale dell'ente o se, invece, focalizzarsi anche su indicatori relativi a specifiche aree di settore (o entrambe le soluzioni).

Alla luce delle indicazioni contenute nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica del 2017 e del 2019, la misurazione della performance organizzativa può essere articolata rispetto a:

- **Performance complessiva dell'Ente**, incentrata sulla realizzazione degli obiettivi che l'Ente ha definito nel quadro delle sue *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento;
- **Performance delle unità organizzative** (Aree Omogenee/servizi e si riferisce al grado di realizzazione degli obiettivi operativi annuali programmati nel Piano delle performance). Rappresenta il risultato dell'attività posta in essere da ciascuna unità organizzativa in termini di efficienza e/o efficacia.
- **Performance collegata a specifici progetti** di miglioramento e innovazione e si basa sulla

valutazione di specifici progetti in grado di generare effettivi e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza e di efficacia, con risultati tangibili, misurabili e verificabili. I progetti sono presentati da gruppi di dipendenti e indicano il coinvolgimento delle risorse umane e la percentuale di impegno.

In relazione alle diverse funzioni svolte dall'Ente (amministrazione generale, pianificazione, regolazione, vigilanza e controllo, erogazione di servizi etc...) i macro ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa si identificano nei seguenti indicatori principali che hanno come base di riferimento

- la quantità e la qualità delle risorse, umane, economico-finanziarie e strumentali;
- il rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato;
- l'adeguatezza dell'output rispetto ai bisogni e alle attese dell'utenza.

Finalità	Profili di Performance	Tipologie di Indicatori/parametri
Grado di attuazione della strategia		
Identificare le strategie dell'ente e verificarne il loro grado di raggiungimento. Le strategie sono contenute negli atti di indirizzo, nel DUP e nelle Linee Programmatiche di mandato.	Efficacia	Indicatori di sintesi dello stato di attuazione % delle strategie
Impatto sui bisogni		
Valutare gli impatti generati dall'azione dell'Ente	Efficacia	Indicatori di <i>outcome</i> relativi ai diversi programmi
Paniere delle attività e dei servizi		
Definire la quantità programmata e la quantità effettivamente erogata di servizi.	Quantità	Parametri sul volume di <i>output</i>
	Efficienza	Indicatori di efficienza
Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli <i>standard</i> dichiarati.	Efficacia	<i>Standard</i> di qualità
Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti.		Esiti dei processi di certificazione della qualità
Valutare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati.		Tempestività dei procedimenti amministrativi
		Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna
Stato di salute dell'amministrazione		
Valutare la capacità dell'organizzazione di perseguire le finalità istituzionali ed erogare i servizi in condizioni di equilibrio economico-finanziario e di sviluppo duraturo	Equilibrio economico-finanziario	Rispetto degli equilibri di bilancio
	Sviluppo Organizzativo	
		Posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale
		Analisi delle entrate Analisi delle spese Livello e tipologia di indebitamento
		Indici di natura economica
		Composizione e livello di razionalizzazione del patrimonio
		Stato di attuazione degli interventi di innovazione, di riassetto e sviluppo organizzativo, di sviluppo del sistema di controllo interno e dei servizi di supporto
		Composizione e livello di professionalità del personale
		Formazione e sviluppo delle competenze
		Benessere
		Organizzativo
		Pari Opportunità

Monitoraggio customer satisfaction		
Misurazione grado di soddisfazione degli utenti	Sviluppo delle relazioni con gli Stakeholder	Ricezione di esposti da parte dell'Ente, segnalazione di disservizi, mancato riscontro da parte dei Responsabili dei Servizi. N. di strumenti ed iniziative attivate per la misurazione grado soddisfazione utenti.
		N. di servizi oggetto di analisi di <i>customer satisfaction</i> rispetto al Totale
		Valutazione della qualità delle iniziative <i>customer satisfaction</i> attivate.

Ogni macro-ambito ha una diversa rilevanza da definire attraverso la sua pesatura, negli esercizi di riferimento. Tale rilevanza, quindi, va scelta nel rispetto del principio di fattibilità e secondo i criteri di gradualità.

La pesatura in oggetto verrà effettuata, in avvio del ciclo della performance di ciascun esercizio, all'interno del piano della performance/PIAO.

6.1 MONITORAGGIO INTERMEDIO E MISURAZIONE FINALE

La misurazione dei risultati rappresenta il passaggio preliminare e necessario rispetto alla successiva fase di valutazione.

Attraverso la misurazione viene rilevato il livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi previsti, attraverso l'utilizzo del sistema di indicatori definiti in fase di pianificazione e può riguardare momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica.

La misurazione può essere realizzata con cadenza annuale oppure in periodi intermedi dell'esercizio come "**monitoraggio**" di norma entro il 30 settembre dell'anno per verificare se e in che modo l'Ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

La misurazione a fine periodo della performance organizzativa confluisce nella Relazione sulla Performance. Lo stato di attuazione dell'obiettivo contiene l'indicazione dei risultati raggiunti rispetto agli indicatori prefissati e la percentuale di realizzazione.

La performance per singolo obiettivo è data dal rapporto tra risultato conseguito e risultato atteso.

Dal punto di vista operativo il calcolo della performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso terrà conto del grado di raggiungimento di ogni obiettivo calcolato come media della percentuale di raggiungimento degli indicatori attribuiti.

Al fine di tener conto delle variabili che possono disturbare (modifiche normative, crisi finanziaria, carenza di personale, stato di emergenze etc..) il raggiungimento pieno di un target, è possibile prevedere dei margini di tolleranza entro i quali gli indicatori/obiettivi possono essere considerati come "in linea" / "raggiunti" (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target):

- 1 se l'obiettivo/indicatore è stato raggiunto;
- 0,7 se l'obiettivo/indicatore è stato raggiunto con ritardo;
- 0,50 se l'obiettivo/indicatore è stato raggiunto parzialmente;

- 0 se l'obiettivo/indicatore non è stato raggiunto

Quindi, il Risultato conseguito si ottiene moltiplicando il risultato atteso per i seguenti coefficienti di correzione.

Se nel calcolo delle medie si tiene conto del peso attribuito all'indicatore in sede di pianificazione verrà applicato il metodo della media ponderata, altrimenti si applica la media semplice.

Qualora il calcolo della performance viene effettuato a livello dei singoli servizi/uffici, aree dirigenziali, si terrà conto del grado di raggiungimento di ogni obiettivo operativo come media della percentuale di raggiungimento degli indicatori attribuiti.

La media (semplice o ponderata) dà il valore della performance organizzativa ed in particolare:

- se il valore va da 80 a 100 la performance organizzativa è ottima;
- se il valore va da 60 a 79 la performance organizzativa è buona;
- se il valore va da 51 a 59 la performance organizzativa è sufficiente ma da rivedere;
- se il valore va da 41 a 50 la performance organizzativa è mediocre e da rivedere;
- se il valore è da 0 a 40 la performance organizzativa è insufficiente.

La valutazione della performance collegata a specifici progetti di miglioramento e innovazione, invece, è rimessa al Dirigente di settore che provvede a mezzo relazione, sulla base della base dei seguenti criteri:

- coerenza interna della proposta progettuale, intesa come capacità di spiegare come le attività previste siano in grado di condurre ai risultati attesi;
- sostenibilità economica e organizzativa, intesa come fattibilità del progetto e durabilità dei benefici;
- impegno e coinvolgimento dei proponenti in termini di disponibilità a farsi carico, almeno in parte, dell'attuazione concreta del progetto proposto;
- evidenza e verificabilità del miglioramento quali-quantitativo e del beneficio per gli utenti esterni o interni;
- misurabilità dei risultati attraverso indicatori definiti già in fase di proposta progettuale.

6.2 FASI, ATTORI E TEMPI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La funzione di misurazione della performance organizzativa è coordinata a consuntivo dal Segretario Generale e dai Dirigenti, con la collaborazione delle posizioni organizzative e alte professionalità (EQ) nella rilevazione dei dati per quanto di competenza di ciascuno.

La funzione di valutazione della performance complessiva dell'Ente e dei vari ambiti organizzativi è affidata al Nucleo di valutazione, avvalendosi del Segretario Generale e della Dirigenza, per l'analisi dei risultati e delle informazioni aggiuntive di carattere quali-quantitativo di cui tener conto nell'analisi complessiva e degli scostamenti e delle eventuali cause che li hanno determinato.

La valutazione è un processo qualitativo di analisi delle risultanze emerse in sede di misurazione dei

risultati e favorisce in un discorso più ampio il focus sulle cause dello scostamento tra i risultati raggiunti dall'amministrazione w quelli programmati.

Questa fase del processo, se attivato in tempo, permette di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che possono rendersi necessari per un corretto processo di pianificazione.

Sulla base degli elementi sopra considerati, il Nucleo di Valutazione valida la relazione contenente il grado di raggiungimento complessivo della performance organizzativa dell'Ente che costituirà sezione della Relazione della performance.

La Relazione sulla Performance evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti ed è approvata dalla Giunta Comunale.

L'esito del giudizio espresso dal Nucleo sarà trasmesso al Sindaco, al Segretario Generale, ai Dirigenti e rispettivi P.O./AP (EQ) ed è collegato, per il personale dipendente, all'erogazione degli incentivi economici previsti correlati alla performance organizzativa. Per il restante personale incaricato dirigenziale e di posizione organizzativa, i criteri collegati all'assegnazione dei premi sono applicati con riferimento all'indennità di risultato.

La misurazione e valutazione della performance collegata a specifici progetti di miglioramento e innovazione, come sopra detto, è approvata dal Dirigente di settore con propria determinazione sulla base delle risultanze accertate nel processo di valutazione e tiene conto del target raggiunto, delle risorse umane impiegate, della percentuale di impegno e delle risorse finanziarie utilizzate. La percentuale di realizzazione del risultato atteso viene applicata alla misura dell'incentivo correlato e ripartito tra il personale partecipante al progetto in base alla ripartizione che verrà approvata dal Dirigente sulla base del tempo di lavoro e impegno.

7. PERFORMANCE INDIVIDUALE

La Performance individuale misura il contributo fornito da ciascuna persona, in termini di risultato e di comportamenti agiti, al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione, ed è declinata in coerenza con la Performance Organizzativa.

In particolare, l'art. 9 del D.Lgs. 150/2009, così come aggiornato dal D.Lgs. n. 74 del 2017, che:

“La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

....

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.”

Definito il quadro degli obiettivi strategici e operativi all'interno degli strumenti di programmazione dell'Ente, la performance individuale misura il contributo che il dipendente apporta attraverso la propria azione al perseguimento della *mission* dell'Ente, alle finalità e agli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

La misurazione e valutazione della performance individuale è connessa ai seguenti indici:

- risultati di performance organizzativa;
- risultati di obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori e target;
- comportamenti organizzativi e le competenze.

Essa viene valutata diversamente in relazione ai differenti inquadramenti professionali e si distingue pertanto fra valutazione del/i/delle:

- Segretario generale;
- Dirigenti;
- Posizioni organizzative e Alte Professionalità (PO/AP) (EQ) ;

- Personale delle aree dei Funzionari, Istruttori, Operatori esperti e Operatori secondo il nuovo inquadramento del CCNL 2019/2021.

La **valutazione** della performance individuale si articola per tutti in due componenti fondamentali:

- i **risultati**: sono intesi come grado di realizzazione degli obiettivi specificatamente assegnati alla responsabilità del singolo individuo (dirigente o non) a seguito del processo di programmazione operativa. Gli obiettivi che possono essere assegnati alla responsabilità individuale possono riguardare:
 - obiettivi dell'area di diretta responsabilità o appartenenza;
 - eventuali ulteriori obiettivi individuali.

Laddove non diversamente stabilito dal dirigente, si intendono assegnati alla responsabilità individuale del dipendente gli obiettivi del servizio o unità organizzativa a cui appartiene, realizzando quindi una responsabilità di gruppo ai sensi di quanto stabilito dall'art.9 comma 2, lettera a), del D.Lgs. 150/2009;

- i **comportamenti organizzativi e le competenze**: attengono al “come” un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione. I comportamenti organizzativi sono delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dal contesto e dalle caratteristiche proprie dell'individuo stesso (tra cui, in particolare, le competenze professionali). La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso il confronto tra i comportamenti attesi dal valutato e quelli concretamente agiti e competenze dimostrate.

La **misurazione** della performance individuale viene sviluppata su un duplice piano:

- quantitativo: relativo all'assegnazione di specifiche misure di performance (indicatori) correlate al sistema di obiettivi con specificazione di target;
- qualitativo: relativo agli aspetti comportamentali/relazionali e di competenze dimostrate.

Per i dipendenti con inquadramenti professionali più elevati assume maggiore rilievo il grado di raggiungimento dei risultati assegnati, per l'ovvia motivazione che, se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi, è corretto che sia valutato in misura prevalente con riguardo agli effetti concretamente determinati dalle sue azioni.

Al contrario, i comportamenti rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale inquadrato nelle categorie meno elevate, in quanto espressione dell'apporto al grado di conseguimento dei target di risultato definiti.

L'incidenza della componente “risultati” (e per converso di quella “comportamenti e competenze”) è quindi differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato nella Tab. 3 che viene proposta:

Tab. 3 Incidenza dei Risultati

	Risultati di performance		Comportamenti organizzativi e competenze	Totale
	di Ente (a)	obiettivi individuali o di unità organizzativa (b)		
Segretario Generale	35,0	25,0	40,0	100,0
Dirigenti	35,0	25,0	40,0	100,0
Posizioni Organizzative/ Alte professionalità (EQ)	30,0	40,0	30,0	100,0
AREE Funzionari, Istruttori, Operatori Esperti e Operatori.	25,0	25,0	50,0	100,0

(a) Si utilizza l'indicatore sintetico della performance organizzativa

(b) per Segretario Generale, Dirigenti e Posizioni Organizzative / Alte professionalità (EQ) si utilizza il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali assegnati attribuendo il peso come indicato sulle singole schede degli obiettivi. Il restante Personale se non ha obiettivi individuali, partecipa a obiettivi operativi dell'ambito organizzativo di pertinenza / Ufficio.

Il punteggio finale viene calcolato in centesimi e avrà come valore massimo 100 per tutti i valutati.

Nel caso in cui all'obiettivo è attribuito un peso, il calcolo del punteggio relativo alla componente "risultati" si ottiene come media ponderata del grado di realizzazione degli obiettivi assegnati alla responsabilità individuale.

La procedura analitica di calcolo è la seguente:

- per ogni obiettivo è preventivamente attribuito un peso facendo in modo che il totale dei pesi di tutti gli obiettivi assegnati sia pari a 100;
- si moltiplica il grado di realizzazione di ogni obiettivo – valore raggiunto per il peso assegnato a ogni singolo obiettivo e si ottiene il punteggio ponderale;
- la somma del punteggio ponderale si moltiplica per l'incidenza dei risultati sulla valutazione individuale cioè per la percentuale riportata nella relativa colonna A) tab. 3 si ottiene quindi il punteggio complessivo assegnato alla componente "risultati".

esempio

A- RISULTATI				
OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI UNITA' ORGANIZZATIVA	INDICATORE	VALORE RAGGIUNTO	PESO	PUNTEGGIO PONDERALE
....
...
			=100	SOMMA MAX 100= S
Calcolo incidenza A- risultati				S*25% (A)

Il calcolo del punteggio relativo alla componente "comportamenti e competenze" si ottiene come somma dei punteggi attribuiti dal valutatore, per ognuno dei comportamenti valutati (in tutto 5 comportamenti), attraverso i descrittori graduati stabiliti nei dizionari dei comportamenti (ogni descrittore ha un valore minimo di 1 e un massimo di 5).

Conseguentemente il massimo punteggio attribuito ai comportamenti è il complemento a 100 rispetto al punteggio assegnato al risultato per tutti i valutati.

Il calcolo del punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi attribuiti a ogni valutato con riferimento alla

dimensione dei risultati e dei comportamenti.

Per tutti i valutati il massimo punteggio complessivo ottenibile è di 100.

7.1 I SOGGETTI: VALUTARIE VALUTATORI

I **soggetti valutati** ai sensi dell'articolo 9 commi 1 e 2 del D.Lgs. 150/2009, sono rappresentati dai:

- 1) Segretario Generale, Dirigenti di area, e dal personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità;
- 2) Personale di livello non dirigenziale: tutto il personale appartenente alle differenti aree funzionali dell'Ente appartenenti alle aree di Funzionari, Istruttori, Operatori Esperti e Operatori.

I **soggetti valutatori** sono individuati come di seguito:

- Il Sindaco;
- Nucleo di Valutazione;
- I singoli Dirigenti di Area;
- I titolari di Posizione Organizzativa – incaricati EQ - (con compiti di proposta);

In particolare il funzionamento di valutazione è riportato nella tabella sottostante:

Valutati	Valutatori
Segretario generale	Sindaco con eventuale supporto del Nucleo di Valutazione
Dirigenti	Nucleo di Valutazione
Posizioni organizzative / Alte professionalità	Dirigenti
AREE Funzionari, Istruttori, Operatori Esperti e Operatori.	Dirigenti con l'ausilio delle Posizioni organizzative / A.P. (EQ)

La valutazione della performance individuale deve essere ispirata ai seguenti principi:

- ❖ predeterminazione degli obiettivi;
- ❖ motivazione del giudizio attraverso l'uso di schede di valutazione;
- ❖ diretta conoscenza dell'attività del valutato;
- ❖ partecipazione al processo da parte del valutato.

La valutazione della performance individuale deve essere concepita dai valutatori come una leva per il miglioramento, la valorizzazione delle competenze e lo sviluppo individuale dei valutati. Le valutazioni devono sempre essere riferite esclusivamente all'oggetto della valutazione; in altri termini si devono valutare i risultati ottenuti e i comportamenti attuati e non "le persone" in quanto tali. Vi deve essere un chiaro collegamento tra comportamento individuale, capacità organizzativa e relazionale, benessere del personale, da un lato, e crescita professionale del personale, trasparenza e integrità, dall'altro.

Al fine di garantire il miglior allineamento tra i risultati personali del dipendente e le attese della struttura in cui opera, un rilievo particolare assumono i momenti dedicati al confronto diretto tra valutatore e valutato; questi, per ottenere gli effetti sperati, devono porsi quale parte integrante di un processo continuo ed essere, allo stesso tempo, strumento per portare a conoscenza del dipendente le aspettative che la struttura ha nei suoi confronti.

In sede di monitoraggio infrannuale degli obiettivi, qualora dovessero verificarsi situazioni di criticità relative a comportamenti e competenze del personale, i dirigenti si attivano per un confronto con il personale interessato, al fine di un miglioramento della prestazione.

Per realizzare ciò i valutatori dovranno:

- a) orientare le energie delle persone verso ciò che è realmente funzionale all'organizzazione in linea con le priorità istituzionali
- b) essere chiari nel definire le attese, le attività e le responsabilità di ciascun valutato;
- c) motivare le persone a migliorarsi come opportunità di crescita professionale e formativa anche, ma non solo, attraverso l'attivazione di meccanismi di premialità.

Una volta effettuate, il Sindaco comunica al Segretario la sua valutazione; il Nucleo di Valutazione ai Dirigenti la loro valutazione; i Dirigenti alle PO / AP (EQ) e al restante Personale le rispettive valutazioni.

La comunicazione avviene mediante trasmissione della scheda di valutazione al personale interessato (anche a mezzo di posta elettronica).

Al fine di garantire l'allineamento tra risultati/comportamenti del dipendente e le attese della struttura sarà previsto un momento dedicato al confronto diretto fra il Dirigente valutatore e gli incaricati EQ delegati.

In caso di valutazioni "non adeguate" o "parzialmente adeguate" il valutatore, attraverso colloqui individuali, verifica le motivazioni che hanno causato la valutazione stessa e fornisce indicazioni utili per migliorare le prestazioni e la professionalità dei soggetti valutati, individuando punti di forza/debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per piani di formazione individuale.

Il colloquio individuale può essere sempre richiesto dal valutato indipendentemente dalla valutazione conseguita.

7.1.1 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE.

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

La misurazione e la valutazione della performance individuale del Segretario Generale è collegata:

- a. al risultato di performance di Ente validato dal Nucleo di Valutazione;
- b. all'esito della performance individuale relativa agli obiettivi assegnati preventivamente dal Sindaco;
- c. ai comportamenti organizzativi tenuti con riferimento alle sue funzioni istituzionali e coerentemente a quanto previsto dal contratto collettivo di lavoro, dal tuel e da normative speciali.

Il punteggio per gli obiettivi dell'Ente è pari a 35 punti

Il punteggio per gli obiettivi individuali è pari a 25 punti.

Il punteggio per comportamenti organizzativi e competenze è pari a 40 punti

Il punteggio totale è pari a 100

La valutazione della componente relativa ai "**componenti organizzativi e competenze**" è basata sui seguenti criteri.

Qualità del contributo ai Comportamenti Organizzativi assicurato alla performance generale della struttura e alle competenze professionali dimostrate

Componenti	Componenti
1- FUNZIONI ISTITUZIONALI (Da punti 0 a punti 15)	Assistenza giuridico-amministrativa all'Ente ed ai suoi organi (Da punti 0 a punti 5)
	Supervisione e verifica provvedimenti di Consiglio e Giunta (Da punti 0 a punti 5)
	Sovrintendenza allo svolgimento delle funzioni dei Dirigenti di Aree e coordinamento delle attività delle stesse. (Da punti 0 a punti 5)
2- FUNZIONI PROFESSIONALI INTEGRATIVE (Da punti 0 a punti 5)	Aggiornamento e ricerca normativa sui temi portanti dell'Amministrazione (Da punti 0 a punti 5)
3- COMPORTAMENTO PROFESSIONALE (Da punti 0 a punti 20)	Qualità dell'azione professionale (Da punti 0 a punti 4)
	Apporto in termini di impegno profuso (Da punti 0 a punti 4)
	Capacità di gestione del tempo/lavoro (Da punti 0 a punti 4)
	Capacità relazionali e di coordinamento (Da punti 0 a punti 4)
	Capacità di risolvere i problemi della struttura (Da punti 0 a punti 4)
Totale punti	40 punti

LIVELLO DI VALUTAZIONE

Assistenza giuridico-amministrativa all'Ente ed ai suoi organi (Da punti 0 a punti 5)	0 – L'attività prestata è totalmente insufficiente 1 – L'attività prestata è scarsa 2 - L'attività prestata è appena sufficiente 3 – L'attività prestata è buona 4 – L'attività prestata è ottima 5 – L'attività prestata è eccellente
Supervisione e verifica provvedimenti di Consiglio e Giunta (Da punti 0 a punti 5)	0 – L'attività prestata è totalmente insufficiente 1 – L'attività prestata è scarsa 2 - L'attività prestata è appena sufficiente 3 – L'attività prestata è buona 4 – L'attività prestata è ottima 5 – L'attività prestata è eccellente
Sovrintendenza allo svolgimento delle funzioni dei Dirigenti di Aree e coordinamento delle attività delle stesse. (Da punti 0 a punti 5)	0 – L'attività prestata è totalmente insufficiente 1 – L'attività prestata è scarsa 2 - L'attività prestata è appena sufficiente 3 – L'attività prestata è buona 4 – L'attività prestata è ottima 5 – L'attività prestata è eccellente
Aggiornamento e ricerca normativa sui temi portanti dell'Amministrazione (Da punti 0 a punti 5)	0 – L'attività prestata è totalmente insufficiente 1 – L'attività prestata è scarsa 2 - L'attività prestata è appena sufficiente 3 – L'attività prestata è buona 4 – L'attività prestata è ottima 5 – L'attività prestata è eccellente
Qualità dell'azione professionale	0 – L'attività ha raggiunto livelli di qualità totalmente insufficienti

(Da punti 0 a punti 4)	<p>1 – L'attività ha raggiunto livelli di qualità scarsi</p> <p>2 - L'attività ha raggiunto livelli di qualità appena sufficienti</p> <p>3 – L'attività ha raggiunto livelli di qualità molto buoni</p> <p>4 – L'attività ha raggiunto livelli di qualità ottimi</p>
Apporto in termini di impegno profuso (Da punti 0 a punti 4)	<p>0 – L'impegno dimostrato è stato totalmente insufficiente</p> <p>1 – L'impegno dimostrato è stato appena sufficiente</p> <p>2 - L'impegno dimostrato è stato buono</p> <p>3 – L'impegno dimostrato è stato ottimo</p> <p>4 – L'impegno dimostrato è stato eccellente</p>
Capacità di gestione del tempo/lavoro (Da punti 0 a punti 4)	<p>0 – I risultati hanno dimostrato una capacità di gestione del tempo/lavoro totalmente insufficiente.</p> <p>1 – I risultati hanno dimostrato una capacità di gestione del tempo/lavoro appena sufficiente.</p> <p>2 – I risultati hanno dimostrato una capacità di gestione del tempo/lavoro buona</p> <p>3 – I risultati hanno dimostrato una capacità di gestione del tempo/lavoro ottima</p> <p>4 - I risultati hanno dimostrato una capacità di gestione del tempo/lavoro eccellente</p>
Capacità relazionali e di coordinamento (Da punti 0 a punti 4)	<p>0 – I risultati hanno dimostrato capacità relazionali e di coordinamento totalmente insufficiente.</p> <p>1 – I risultati hanno dimostrato capacità relazionali e di coordinamento appena sufficiente.</p> <p>2 – I risultati hanno dimostrato capacità relazionali e di coordinamento buona</p> <p>3 – I risultati hanno dimostrato capacità relazionali e di coordinamento ottima</p> <p>4 - I risultati hanno dimostrato capacità relazionali e di coordinamento eccellente</p>
Capacità di risolvere i problemi della struttura (Da punti 0 a punti 4)	<p>0 – I risultati hanno dimostrato capacità di problem solving totalmente insufficiente.</p> <p>1 – I risultati hanno dimostrato capacità di problem solving appena sufficiente.</p> <p>2 – I risultati hanno dimostrato capacità di problem solving buona</p> <p>3 – I risultati hanno dimostrato capacità problem solving ottima</p> <p>4 - I risultati hanno dimostrato capacità problem solving eccellente</p>

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

A – RISULTATI DI ENTE				
La valutazione della performance di Ente, effettuata dalla Giunta e validata dal Nucleo per il corrente anno è la seguente			100	(A)
TOTALE PUNTEGGIO PARTECIPAZIONE PERFORMANCE DI ENTE - A			35%	di A
B. RISULTATI INDIVIDUALI				
OBIETTIVI	INDICATORE	VALORE RAGGIUNTO	PESO	PUNTEGGIO PONDERALE
.....
....
			=100	SOMMA MAX 100= S
Calcolo incidenza B- risultati				S*25% (B)
TOTALE PUNTEGGIO PARTECIPAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI				25
C- COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE				
1- FUNZIONI ISTITUZIONALI (Da punti 0 a punti 15)	Assistenza giuridico-amministrativa all'Ente ed ai suoi organi (Da punti 0 a punti 5)			5
	Supervisione e verifica provvedimenti di Consiglio e Giunta (Da punti 0 a punti 5)			5
	Sovrintendenza allo svolgimento delle funzioni dei Dirigenti di Aree e coordinamento delle attività delle stesse. (Da punti 0 a punti 5)			5
TOTALE SUB. 1				15
2- FUNZIONI PROFESSIONALI INTEGRATIVE (Da punti 0 a punti 5)	Aggiornamento e ricerca normativa sui temi portanti dell'Amministrazione (Da punti 0 a punti 5)			5
TOTALE SUB. 2				5
3- COMPORAMANTO PROFESSIONALE (Da punti 0 a punti 20)	Qualità dell'azione professionale (Da punti 0 a punti 4)			4
	Apporto in termini di impegno profuso (Da punti 0 a punti 4)			4
	Capacità di gestione del tempo/lavoro (Da punti 0 a punti 4)			4
	Capacità relazionali e di coordinamento (Da punti 0 a punti 4)			4
	Capacità di risolvere i problemi della struttura (Da punti 0 a punti 4)			4
TOTALE SUB. 3				20
TOTALE PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – C – SUB1+SUB2+SUB3				40
TOTALE PUNTEGGIO SCHEDA D= (A+B+C)				100

Il punteggio finale comporterà:

1. L'erogazione della retribuzione nella misura massima prevista, per un punteggio pari o superiore a 75;
2. L'erogazione del 50% della retribuzione massima prevista, per un punteggio da 30 a 74;
3. Nessuna erogazione per un punteggio inferiore a 30.

7.1.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE DIRIGENZIALE

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

La misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di posizioni dirigenziali è connessa sia all'analisi degli indici correlati alla performance organizzativa che agli indici attinenti allo specifico ambito organizzativo in cui essi operano.

Nello specifico, si considerano:

- ❖ il risultato di performance di Ente validato dal Nucleo di Valutazione;
- ❖ gli obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori e target;
- ❖ i comportamenti organizzativi e competenze.

Il punteggio per gli obiettivi dell'Ente è pari a 35 punti

Il punteggio per gli obiettivi individuali è pari a 25 punti.

Il punteggio per comportamenti organizzativi e competenze è pari a 40 punti

Il punteggio totale è pari a 100

La valutazione della componente relativa ai **“componenti organizzativi e competenze”** è basata sui seguenti criteri.

Qualità del contributo ai Comportamenti Organizzativi assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali dimostrate		
I. LEADERSHIP	I.A) COLLABORAZIONE, RELAZIONE E COMUNICAZIONE. È un punto di riferimento all'interno dell'amministrazione, ascolta i propri collaboratori e sa motivarli verso gli obiettivi prefissati. Ha cura della comunicazione interna, del clima organizzativo e della motivazione dei collaboratori e sa incentivare lo scambio delle informazioni e delle conoscenze. MAX PUNTI 5	Descrittori graduati di valutazione: 1) Non motiva adeguatamente i collaboratori e non tiene conto delle problematiche e delle esigenze poste dall'esterno e dai dipendenti, non sa comunicare e organizzare il lavoro di sé e degli altri. 2) Presta un supporto non sempre adeguato alla crescita professionale dei propri collaboratori; non riesce a valorizzare il contributo di tutti i dipendenti alla qualità del risultato verso l'esterno. 3) Ascolta e comprende i collaboratori, li motiva assegnando compiti e responsabilità che tengono conto delle competenze e delle attitudini professionali, ne tutela il benessere lavorativo e le esigenze di crescita professionale.

		<p>4) Presta attenzione all'equilibrio del gruppo, interviene in presenza di eventuali criticità, diffonde e condivide le informazioni sulle tematiche che possono migliorare i risultati delle attività; promuove concretamente l'orientamento all'utente.</p> <p>5) Promuove il miglioramento continuo e sa assumere il ruolo di guida credibile e punto di riferimento dell'unità organizzativa all'interno e all'esterno. Comunica efficacemente gli obiettivi da raggiungere, sa comunicare ed organizzare il lavoro di sé e degli altri.</p>
	<p>I.B) ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI. Ha la capacità di contestualizzare i problemi e le situazioni complesse valutando le alternative possibili e scegliendo quella ottimale.</p> <p>MAX PUNTI 5</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Affronta solo le problematiche di routine e le risolve in maniera spesso inefficace. 2) Reagisce ai problemi solo in una prospettiva del momento, senza risolverli definitivamente. 3) Conosce bene il contesto operativo e si applica per trovare le soluzioni adeguate ai risultati da ottenere. 4) Sa scegliere le soluzioni ottimali dopo aver valutato effetti e possibili imprevisti di ciascuna alternativa. 5) Assicura la soluzione delle problematiche complesse modificando con tempestività i propri schemi di lavoro, producendo un piano di azione dettagliato.
<p>II. PIANIFICAZIONE E GESTIONE</p>	<p>II.A) PROGRAMMAZIONE E MONITORAGGIO. Partecipa attivamente agli incontri di coordinamento e di programmazione; possiede capacità di pianificazione a medio e lungo termine, sa identificare le priorità, gestire le risorse disponibili e strutturare efficacemente le attività.</p> <p>MAX PUNTI 5</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ha una scarsa capacità di pianificazione degli obiettivi; non partecipa agli incontri di coordinamento e programmazione. 2) Pianifica gli obiettivi in maniera approssimativa; mostra poco interesse agli incontri di coordinamento e vi partecipa con discontinuità. 3) Pianifica gli obiettivi in maniera sufficientemente; è interessato agli incontri di coordinamento, ma vi partecipa molto saltuariamente delegando ad altri la sua presenza. 4) Pianifica gli obiettivi in maniera pienamente aderente alle indicazioni metodologiche; partecipa con interesse agli incontri di coordinamento. 5) Riesce a pianificare e a ricalibrare obiettivi e target in maniera "sfidante" anche

		<p>attraverso una interazione efficace, tempestiva e puntuale con le strutture di coordinamento in materia (Segretario e/o OIV e Dirigenti); Partecipa agli incontri di coordinamento collaborando fattivamente con proposte innovative e soluzioni.</p>
	<p>II.B) DIFFERENZIAZIONI DELLE VALUTAZIONI. Ha la capacità di predefinire le attività da svolgere, di gestire e sviluppare e valutare le risorse umane, differenziando i giudizi in maniera tale da consentire il miglioramento delle competenze e lo sviluppo delle professionalità.</p> <p>MAX PUNTI 5</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <p>1) Dimostra una scarsa capacità di gestione e valutazione delle risorse umane assegnate; non differenzia i giudizi di valutazione attribuendo il massimo punteggio a tutti i valutati o, in ogni caso, attribuisce giudizi del tutto indifferenziati; interpreta la valutazione come un fatto meramente burocratico.</p> <p>2) Pur differenziando in una certa misura i giudizi di valutazione, non dimostra il giusto impegno nel processo di valutazione; non si confronta con il valutato e/o non definisce un percorso di crescita e sviluppo di quest'ultimo.</p> <p>3) Dimostra una sufficiente capacità di gestione e valutazione delle risorse umane assegnate; differenzia in una certa misura i giudizi di valutazione ma stimola i processi di crescita in misura limitata.</p> <p>4) Sa operare una adeguata differenziazione dei giudizi. Stimola il confronto e sa incidere discretamente nel processo di crescita e motivazionale delle risorse umane assegnate,</p> <p>5) Mostra ottime capacità di valutazione dei propri collaboratori operando una adeguata differenziazione dei giudizi e costruendo percorsi di crescita e sviluppo professionale; motiva i propri collaboratori a raggiungere risultati migliori.</p>
<p>III. ETICA PUBBLICA</p>	<p>III.A) CODICE DI COMPORTAMENTO. Ha la capacità di assicurare il buon andamento e l'imparzialità dell'azione amministrativa coerentemente al codice di comportamento.</p> <p>MAX PUNTI 5</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <p>1) Dimostra poca attenzione al codice di comportamento e non si conforma ad esso.</p> <p>2) Non ha una conoscenza approfondita del codice di comportamento e lo considera uno strumento poco rilevante.</p> <p>3) Conosce e osserva il codice di comportamento e promuove la partecipazione a iniziative di formazione obbligatoria.</p> <p>4) Sollecita e promuove all'interno dell'unità organizzativa gestita la conoscenza e il rispetto del codice mantenendo viva l'attenzione sulla tempestiva attuazione rispetto del codice.</p>

		5) Conosce perfettamente il codice, lo attua e contribuisce all'integrazione fra codice di comportamento e PTPC tramite la proposta di comportamenti virtuosi collegati alla mappatura dei processi a rischio del proprio Ufficio.
	<p>III.B) PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE. Capacità di agire nel rispetto della legalità, integrità e onore, conformandosi alle prescrizioni del PTPC.</p> <p>MAX PUNTI 5</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <p>1) Non attua in maniera puntuale quanto previsto dalla disciplina sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza.</p> <p>2) Esegue passivamente i propri compiti esprimendo resistenza nei confronti degli obblighi di trasparenza e di buon funzionamento dell'amministrazione.</p> <p>3) Osserva le prescrizioni del Piano triennale di prevenzione della corruzione e partecipa alle iniziative di formazione generale e/o specialistica.</p> <p>4) Collabora con il Responsabile anticorruzione negli adempimenti del PTPC e nel loro tempestivo monitoraggio.</p> <p>5) Partecipa attivamente alla annuale definizione/ridefinizione di misure - PTO sostenibili di trattamento del rischio e promuove nuovi processi/misure.</p>
<p>IV – COMPETENTE TECNICO - PROFESSIONALE</p>	<p>IV.A) UTILIZZO E AGGIORNAMENTO DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali</p> <p>Max 5 punti</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <p>1) Non sa utilizzare le conoscenze tecniche possedute dovendo ricorrere al supporto di terzi e non si aggiorna ampliando le proprie conoscenze.</p> <p>2) Ha una mediocre padronanza nell'attuazione delle conoscenze tecniche possedute ma dimostra limitata propensione all'aggiornamento professionale.</p> <p>3) Dimostra adeguata autonomia nell'applicazione delle conoscenze tecniche possedute senza rinunciare al supporto di terzi e si aggiorna nell'aggiornamento professionale con risultati positivi.</p> <p>4) Ha una buona padronanza nell'applicazione delle competenze tecniche possedute nelle materie trattate e riconosce l'approfondimento prioritario.</p> <p>5) Ha un'ottima capacità di sviluppare le conoscenze tecniche possedute trasferendo a terzi le nozioni e le soluzioni nella risoluzione delle problematiche. L'aggiornamento è continuo ed è affrontato in maniera efficace ed efficiente.</p>

	<p>IV.B) SVILUPPO DI NUOVI METODI ED OBIETTIVI DI LAVORO</p> <p>Sa promuovere il cambiamento delle procedure e dei sistemi operativi, nonché delle innovazioni tecnologiche in rapporto all'economicità ed alla qualità dei servizi.</p> <p>Max 5 Punti</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <p>1) Non possiede cognizione delle metodologie e degli strumenti tecnologici utilizzati.</p> <p>2) Ha una conoscenza limitata delle procedure e dei sistemi operativi in uso senza però riuscire ad imprimere soluzioni e cambiamenti per un processo di adeguamento e rinnovamento tecnologico.</p> <p>3) Conosce i sistemi operativi in uso ma non possiede cognizione delle procedure alternative per innovare le tecnologie utilizzate.</p> <p>4) Ha una buona padronanza dei processi operativi, si informa e collabora con i servizi informatici per importare nuove procedure tecnologiche ed informatiche per realizzare cambiamenti e rinnovamenti.</p> <p>5) Opera in maniera autonoma nelle procedure informatiche in uso e usa il proprio tempo nell'analisi di nuove tecnologie e processi informatici che siano in grado di migliorare l'automazione dei processi con la riduzione dei tempi di lavoro ed efficientamento delle attività rispetto ai servizi resi.</p>

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE

A – RISULTATI DI ENTE				
La valutazione della performance di Ente, effettuata dalla Giunta e validata dal Nucleo per il corrente anno è la seguente			100	(A)
TOTALE PUNTEGGIO PARTECIPAZIONE PERFORMANCE DI ENTE - A			35%	di (A)
B- RISULTATI INDIVIDUALI				
OBIETTIVI	INDICATORE	VALORE RAGGIUNTO	PESO	PUNTEGGIO PONDERALE
....
...
			=100	SOMMA MAX 100= S
Calcolo incidenza B- risultati				S*25% (B)
TOTALE PUNTEGGIO PARTECIPAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI				25
C- COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE				
I. LEADERSHIP -	I.A) COLLABORAZIONE, RELAZIONE E COMUNICAZIONE. (Da 0 a 5 punti)			5
	I.B) ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI (Da 0 a 5 punti)			5
II. PIANIFICAZIONE E GESTIONE	II.A) PROGRAMMAZIONE E MONITORAGGIO (Da 0 a 5 Punti)			5
	II.B) DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI. (Da 0 a 5 punti)			5
III. ETICA PUBBLICA	III.A) CODICE DI COMPORTAMENTO. MAX PUNTI 5			5
	III.B) PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE. MAX PUNTI 5			5
IV. COMPETENZE TECNICO - PROFESSIONALI	IV.A) UTILIZZO E AGGIORNAMENTO DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI (Da 0 a 5 punti)			5
	IV.B) SVILUPPO DI NUOVI METODI ED OBIETTIVI DI LAVORO (Da 0 a 5 punti)			5
TOTALE PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E COMPETENZE- C				40
TOTALE PUNTEGGIO SCHEDA D= (A+B+C)				100

Il punteggio finale comporterà:

1. L'erogazione della retribuzione nella misura massima prevista, per un punteggio pari o superiore a 75;
2. L'erogazione del 50% della retribuzione massima prevista, per un punteggio da 30 a 74;
3. Nessuna erogazione per un punteggio inferiore a 30.

Al Dirigente già incaricato di un'Area Omogenea, cui sia conferito ad Interim la responsabilità di una o più Aree, può essere attribuita una maggiorazione del 10% da applicare alla retribuzione complessiva per quantificare il valore dell'indennità di risultato.

7.1.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTE PROFESSIONALITÀ (INCARICATI EQ).

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

La misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di posizioni dirigenziali è connessa sia all'analisi degli indici correlati alla performance organizzativa che agli indici attinenti allo specifico ambito organizzativo in cui operano.

Nello specifico, si considerano:

- ❖ il risultato di performance di Ente validato dal Nucleo di Valutazione;
- ❖ gli obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori e target;
- ❖ i comportamenti organizzativi e competenze.

Il punteggio per gli obiettivi dell'Ente è pari a 30 punti

Il punteggio per gli obiettivi individuali è pari a 40 punti.

Il punteggio per comportamenti organizzativi e competenze è pari a 30 punti

Il punteggio totale è pari a 100

La valutazione della componente relativa ai “**comportamenti organizzativi e competenze**” è basata sui seguenti criteri.

Qualità del contributo ai Comportamenti Organizzativi assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali dimostrate		
I. ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Capacità di lavorare per il perseguimento di obiettivi con continuità ed efficacia, anche attraverso l'integrazione tra settori e uffici e il superamento di personalizzazioni e protagonismi. MAX PUNTI 5	Descrittori graduati di valutazione: 1. Ottiene risultati insufficienti e dimostra una scarsa motivazione ai risultati. 2. Realizza risultati non sempre soddisfacenti; non regola il livello delle prestazioni e delle risorse in relazione all'importanza delle attività e degli obiettivi da raggiungere. 3. Agisce coerentemente agli impegni presi, realizzando risultati soddisfacenti. 4. Riconosce le priorità e le urgenze dell'amministrazione e individua le modalità migliori per conseguire il risultato. 5. Persevera nel raggiungimento del risultato; non si scoraggia di fronte a situazioni complesse; realizza risultati

		ottimali.
II. QUALITA' E ACCURATEZZA DEL LAVORO	<p>Capacità di mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate alla qualità e tempestività delle prestazioni di lavoro. Svolge con attenzione al particolare, attitudine alla verifica dei dettagli. Attitudine all'ordine nella gestione degli archivi e delle attività d'ufficio. Efficace supervisione e controllo dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione</p> <p>MAX PUNTI 5</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Non rispetta i tempi e/o la qualità attesi con riferimento alle prestazioni svolte. Non ha l'attitudine a mantenere ordine nelle pratiche di lavoro. 2. I risultati non sono sempre adeguati agli standard di qualità attesi dall'amministrazione. Nelle situazioni quotidiane è attento al particolare e ha un'attitudine alla verifica dei dettagli nelle attività manuali e ordinarie d'ufficio, ma il comportamento è da rivedere. 3. Garantisce la qualità e l'accuratezza del proprio lavoro ottenendo livelli di qualità coerenti con lo standard dell'organizzazione. Sa analizzare i particolari in maniera efficace e veloce, identifica eventuali errori e li corregge in maniera tempestiva. 4. Opera con costanza e precisione nell'esecuzione del proprio lavoro e delle attività richieste e con grande senso di responsabilità. È autonomo nella risoluzione dei problemi e sollecita i colleghi e il personale ad una realizzazione accurata dei lavori. 5. Comprende le necessità dell'organizzazione e attiva azioni volte a ottenere eccellenti livelli di qualità e tempestività nelle prestazioni lavoro. Viene coinvolto dai colleghi e dai responsabili nella realizzazione di attività dove sono richieste precisione e puntualità.
III. PROBLEM SOLVING	<p>Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni ricorrendo sia all'esperienza sia all'innovatività, in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace.</p> <p>Max 5 punti</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Non sa cogliere gli aspetti essenziali dei problemi che riguardano la propria attività e rimette ad altri la loro soluzione. 2. Dimostra una limitata propensione ad affrontare i problemi. 3. Affronta i problemi e cerca soluzioni ma solo quando è possibile seguire strade già tracciate. 4. Analizza i fatti e i dati disponibili per decidere valutando collegamenti, analogie e differenze utili per individuare cause e soluzioni. 5. Risolve i problemi, anche in autonomia se necessario, implementando la soluzione più adatta.
IV. ADATTABILITA' E FLESSIBILITA'	<p>Capacità di adattarsi a lavorare e collaborare efficacemente in situazioni e con persone diverse.</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. È totalmente autoreferenziale nello svolgimento del proprio lavoro e non

	<p>Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo al di là di schemi.</p> <p>Max 5 punti</p>	<p>coordina la propria attività con quella di altri soggetti nell'organizzazione.</p> <p>2. Non sa gestire adeguatamente le situazioni nuove, incerte e poco definite.</p> <p>3. Accetta di lavorare con persone diverse e si dedica ad attività anche non abituali e impreviste, purché richiesto occasionalmente durante l'anno.</p> <p>4. È disponibile a lavorare con persone diverse e a dedicarsi ad attività non abituali in orari diversi dall'ordinario, anche se richiesto periodicamente nell'anno.</p> <p>5. Accetta la sfida di affrontare situazioni nuove, incerte e poco definite e segnala la propria disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, cogliendone l'opportunità di miglioramento personale e professionale.</p>
V. AUTONOMIA	<p>Capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione, di pianificare coerentemente la propria attività, di individuare soluzioni a problemi ricorrenti ed assumere decisioni di complessità variabile. Propensione a intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi, senza che ciò sia richiesto o forzato da qualcuno o da particolari situazioni.</p> <p>Max 5 punti</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <p>1. Nello svolgimento di attività mediamente ripetitive, non riconosce le priorità e i rischi operando in maniera limitata nella gestione della sua attività.</p> <p>2. Pur individuando in maniera idonea le priorità ha bisogno di essere indirizzato nella ricerca dei criteri di scelta delle informazioni e incoraggiato a mantenere l'attenzione al compito.</p> <p>3. E' in grado di individuare senza difficoltà le priorità e mostra di orientarsi discretamente nella scelta delle informazioni, avendo stabilito adeguati criteri di selezione anche in situazioni complesse.</p> <p>4. Si aggiorna costantemente sull'evoluzione delle normative di riferimento e sugli aspetti tecnici che riguardano la propria attività</p> <p>5. Individua con facilità un giusto numero di informazioni e dati, coerenti ed adeguati allo scopo. Per ogni elemento individuato fornisce chiare ed idonee argomentazioni che giustificano il suo apporto al contesto di riferimento, anche complesso. Acquisisce, valuta e sfrutta ogni dato disponibile allo scopo ed è in grado di generarne dei nuovi in maniera autonoma. Applica in maniera strategica informazioni ottenute in altri contesti.</p>
VI. ETICA PUBBLICA	<p>CODICE DI COMPORTAMENTO E PREVENZIONE DELLA</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <p>1) Considera il codice di comportamento un adempimento formale e non ne diffonde la</p>

	<p>CORRUZIONE. Ha la capacità di assicurare il buon andamento e l'imparzialità coerentemente al codice di comportamento; agisce nel rispetto della legalità, integrità e onore, coerentemente alle misure di anticorruzione</p> <p>MAX PUNTI 5</p>	<p>conoscenza presso il personale; non attua adeguatamente le misure contenute nel PTPC.</p> <p>2) Attua le misure contenute nel PTPC in modo ripetitivo e in una logica di adempimento solo formale.</p> <p>3) Attua le misure contenute nel PTPC nei tempi e modi previsti garantendo il pieno rispetto delle prescrizioni.</p> <p>4) Osserva e monitora lo stato di attuazione del Codice di comportamento tenendone conto ai fini della valutazione del personale; Individua le misure di prevenzione della corruzione nella propria responsabilità, collabora con il RPCT nel monitoraggio del PTPC e nella segnalazione di disfunzioni, criticità e violazioni.</p> <p>5) Osserva, monitora e promuove la cultura dell'etica e della legalità nella propria unità organizzativa, sensibilizzando i propri collaboratori.</p>
--	--	--

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTE PROFESSIONALITA'

A – RISULTATI DI ENTE				
La valutazione della performance di Ente, effettuata dalla Giunta e validata dal Nucleo per il corrente anno è la seguente				100
TOTALE PUNTEGGIO PARTECIPAZIONE PERFORMANCE DI ENTE - A				30% di (A)
B- RISULTATI INDIVIDUALI				
OBIETTIVI	INDICATORE	VALORE RAGGIUNTO	PESO	PUNTEGGIO PONDERALE
....
....
			=100	SOMMA MAX 100= S
Calcolo incidenza B- risultati				S*40% (B)
TOTALE PUNTEGGIO PARTECIPAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI				40
C- COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE				
I. ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Capacità di lavorare per il perseguimento di obiettivi con continuità ed efficacia, anche attraverso l'integrazione tra settori e uffici e il superamento di personalizzazioni e protagonismi.			5

	MAX PUNTI 5	
II. QUALITA' E ACCURATEZZA DEL LAVORO	Capacità di mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate alla qualità e tempestività delle prestazioni di lavoro. Svolge con attenzione al particolare, attitudine alla verifica dei dettagli. Attitudine all'ordine nella gestione degli archivi e delle attività d'ufficio. MAX PUNTI 5	5
III. PROBLEM SOLVING	Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività, in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace. Max 5 punti	5
IV. ADATTABILITA' E FLESSIBILITA'	Capacità di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, immaginando e producendo idee alternative al fine di cogliere nuove opportunità o di realizzare gli obiettivi dati. Capacità di recepire e sfruttare gli stimoli all'innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro e dall'esterno per garantire un risultato d'eccellenza Max 5 punti	5
V. AUTONOMIA	Capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione, di pianificare coerentemente la propria attività, di individuare soluzioni a problemi ricorrenti ed assumere decisioni di complessità variabile. Propensione a intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi, senza che ciò sia richiesto o forzato da qualcuno o da particolari situazioni. Max 5 punti	5
VI. ETICA PUBBLICA	CODICE DI COMPORTAMENTO E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE. MAX PUNTI 5	5

TOTALE PUNTEGGIO COMPETENZE- C	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E	30
TOTALE PUNTEGGIO SCHEDA D= (A+B+C)		
		100

Il punteggio finale comporterà:

1. L'erogazione della retribuzione nella misura massima prevista, per un punteggio pari o superiore a 75;
2. L'erogazione del 50% della retribuzione massima prevista, per un punteggio da 30 a 74;
3. Nessuna erogazione per un punteggio inferiore a 30.

Qualora un titolare di posizione organizzativa (INCARICATO EQ) sia incaricato di un ulteriore incarico ad interim gli è riconosciuta una quota aggiuntiva a titolo di retribuzione di risultato, calcolata in percentuale al valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione ricoperta ad interim.

Tale percentuale è definita dal Dirigente in relazione alla complessità delle attività e al livello di responsabilità che caratterizzano la posizione oggetto di interim (ovvero alla rispettiva fascia di pesatura), secondo la seguente articolazione:

- fascia ALTA = 25 % del valore della retribuzione di posizione;
- fascia MEDIA = 20 % del valore della retribuzione di posizione;
- fascia BASSA= 15 % del valore della retribuzione di posizione.

7.1.4 LE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI DIPENDENTI.

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

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dipendenti è collegata a:

- Partecipazione ai risultati di performance di Ente validati dal Nucleo di Valutazione
- Partecipazione al raggiungimento di obiettivi specifici e/o individuali
- Competenze tecnico amministrative e comportamenti organizzativi

Il punteggio per gli obiettivi dell'Ente è pari a 25 punti

Il punteggio per gli obiettivi individuali è pari a 25 punti.

Il punteggio per comportamenti organizzativi e competenze è pari a 50 punti

Il punteggio totale è pari a 100

La valutazione della componente relativa ai “**comportamenti organizzativi e competenze**” è basata sui seguenti criteri.

Qualità del contributo ai Comportamenti Organizzativi assicurato alla performance generale della struttura e alle competenze professionali dimostrate		
I. COOPERAZIONE	IA COLLABORAZIONE E FLESSIBILITÀ. Lavora con i colleghi integrando le competenze e offrendo il possibile supporto per il raggiungimento del risultato comune. Mostra spirito di adattamento a lavorare e collaborare efficacemente in situazioni e con persone diverse.	Descrittori graduati di valutazione 1) Condivide poco la propria esperienza di lavoro mostrando scarsa attenzione nei confronti dei colleghi; dimostra resistenza verso i cambiamenti e non si fa carico di attività al di fuori della prassi e dei compiti consolidati e non esprime alcun contributo in presenza di situazioni nuove; preferisce lavorare in modo individuale e si interfaccia poco con gli altri.

	<p>Garantisce regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro, in termini non solo fisici ma anche cognitivi e relazionali. MAX PUNTI 5</p>	<p>2) Accetta di lavorare con persone diverse e si dedica ad attività anche non abituali e impreviste, purché richiesto occasionalmente durante l'anno.</p> <p>3) Sa adattare lo stile di approccio al lavoro in funzione del mutare della situazione e/o delle risposte degli interlocutori, collaborando con i colleghi; incoraggia i colleghi allo scambio delle conoscenze professionali favorendo l'incontro anche fra le competenze specialistiche.</p> <p>4) Dimostra attenzione alle esigenze e agli obiettivi dei colleghi e degli altri uffici offrendo disponibilità e supporto. È sempre disponibile alle esigenze della struttura verso attività non abituali e con persone esterne al suo servizio (altri utenti - fornitori - amministratori, ecc)..</p> <p>5) È a disposizione della Struttura per il raggiungimento dei risultati; è estremamente disponibile a variare l'orario di lavoro e realizzare nuove attività; è dotato di uno spiccato spirito di squadra; contribuisce al cambiamento introducendo innovazioni procedurali, tecniche e di metodo.</p>
	<p>I.B CAPACITÀ DI PARTECIPARE PRODUTTIVAMENTE E/O DI GESTIRE GRUPPI DI LAVORO VERSO OBIETTIVI COMUNI.</p> <p>Capacità di sentirsi parte del sistema organizzativo, contribuendo insieme a colleghi e collaboratori, alla realizzazione degli obiettivi comuni con disponibilità e spirito di collaborazione.</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione</p> <p>1) Partecipa in modo prevalentemente passivo al lavoro di ufficio e non è in grado di fornire un contributo positivo. Presenta rigidità e nessuna apertura al confronto con colleghi e collaboratori.</p> <p>2) Partecipa in modo appena adeguato al lavoro di ufficio e di gruppo e raramente fornisce un contributo positivo. Presenta una certa rigidità e limitata apertura al confronto, raramente disponibile ad accogliere e recepire il punto di vista degli altri.</p> <p>3) È disponibile a dare il proprio contributo nel gruppo di lavoro ma deve essere sollecitato. E' generalmente disponibile ad accogliere e recepire il punto di vista degli altri.</p> <p>4) Dà spontaneamente un buon contributo al gruppo di lavoro; è sempre positivamente aperto al confronto di idee ed è in grado di stimolare l'attività dei singoli.</p> <p>5) Partecipa sempre molto produttivamente ai gruppi di lavoro. Se incaricato della gestione di un gruppo di lavoro è in grado di</p>

		gestirlo, di stimolarlo nella produttività, di ridurre i conflitti e creare un clima aperto, partecipativo e rispettoso dei ruoli assegnati.
II. REALIZZAZIONE	<p>II.A ACCURATEZZA E TEMPESTIVITÀ. Capacità di operare con l'attenzione e la precisione richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato, nel rispetto dei tempi e delle scadenze assegnate.</p> <p>MAX PUNTI 5</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <p>1) Dimostra frequentemente disattenzione nei compiti assegnati ed è frequentemente in ritardo.</p> <p>2) Si attiene al minimo indispensabile nell'esecuzione delle istruzioni ricevute rispettando i tempi di lavoro solo in parte o dietro solleciti.</p> <p>3) Comprende il rapporto che intercorre tra il proprio lavoro, gli obiettivi organizzativi e il contesto esterno, organizzando il proprio lavoro nel rispetto minimale dei tempi di lavoro.</p> <p>4) Dimostra buona attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze dell'ufficio, monitora il proprio lavoro e interviene per eliminare eventuali rallentamenti.</p> <p>5) Monitora efficacemente i tempi e le scadenze da rispettare, organizzando le attività in funzione dell'obiettivo da raggiungere, garantendo l'accuratezza del proprio lavoro e livelli di qualità elevati. Opera con costanza e precisione nell'esecuzione del proprio lavoro e degli output prodotti.</p>
	<p>II.B MOTIVAZIONE ALL'ASSUNZIONE DI NUOVI IMPEGNI – RESPONSABILITÀ Disponibilità ad assumersi le responsabilità dei compiti affidati. E' capace di gestire e controllare i procedimenti di cui è responsabile.</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione</p> <p>1) Mostra difficoltà ad accettare i compiti di propria stretta competenza e normalmente tende a scaricare ad altri anche le proprie responsabilità.</p> <p>2) Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza, a volte con difficoltà, e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità.</p> <p>3) Accetta responsabilmente incarichi al di fuori delle proprie competenze quando richiesto.</p> <p>4) È disponibile ad assumersi nuovi incarichi, anche su iniziativa, e gli esplica in modo affidabile e responsabile.</p> <p>5) Accetta molto positivamente e spesso ricerca l'assunzione di nuove responsabilità che considera un'opportunità di arricchimento professionale.</p>
III. COMPETENZE	<p>III.A NORMATIVA DI RIFERIMENTO PER L'AREA. Capacità di adottare comportamenti coerenti con le norme specifiche che regolano ciascun servizio offerto dal Comune.</p> <p>MAX PUNTI 5</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <p>1) Ha una conoscenza limitata delle principali norme e dei regolamenti riguardanti il servizio di appartenenza, che conosce nella misura minima necessaria stabilita dal responsabile.</p> <p>2) Ha una discreta conoscenza delle principali norme e dei regolamenti riguardanti il servizio di appartenenza, nel rapporto con il pubblico</p>

		<p>per l'erogazione dei servizi, nelle relazioni interne e esterne, Necessita di indirizzo del proprio responsabile per l'aggiornamento alle più significative innovazioni normative e regolamentari che interessano il proprio lavoro.</p> <p>3) Agisce nel rispetto delle principali norme e dei regolamenti riguardanti il servizio di appartenenza, nel rapporto con il pubblico per l'erogazione dei servizi, nelle relazioni interne e esterne, nel trattamento delle informazioni e nella redazione quotidiana di documenti e provvedimenti, nella gestione di fasi intermedie di procedimenti. Recepisce prontamente le innovazioni normative proposte.</p> <p>4) E' in grado di adeguare, in autonomia, le procedure, i documenti, i regolamenti e l'organizzazione del servizio alle innovazioni normative e regolamentari riguardanti il servizio di appartenenza previo confronto con il responsabile.</p> <p>5) Studia e applica correttamente e in autonomia il quadro normativo e giurisprudenziale riguardante la gestione del proprio servizio, mantiene aggiornate le proprie conoscenze tecniche professionali e le applica correttamente.</p>
	<p>III.B FORMAZIONE E TENSIONE AL CORRETTO UTILIZZO DI STRUMENTI DI LAVORO E TECNOLOGIE INFORMATICHE</p> <p>Capacità di prendersi cura ed utilizzare efficacemente gli strumenti di lavoro e/o le tecnologie informatiche nel rispetto dei dispositivi in uso, della regolamentazione dell'ente, degli adempimenti richiesti. Rispetto norme di sicurezza.</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <p>1) Mostra poca cura al corretto utilizzo degli strumenti di lavoro e/o delle tecnologie informatiche e disattenzione alle norme di sicurezza.</p> <p>2) Mostra una limitata disponibilità al rispetto delle norme di sicurezza nell'utilizzo degli strumenti di lavoro e/o strumenti tecnologici utilizzati e a tenerli aggiornati ed in buono stato per un corretto uso.</p> <p>3) Comprende l'importanza dell'uso dei DPI e dispositivi di sicurezza anche informatici e si applica per un corretto uso della strumentazione assegnata, ma non ne garantisce l'aggiornamento e corretta manutenzione.</p> <p>4) Sa garantire il corretto utilizzo della strumentazione utilizzata in modo autonomo ed efficace, nel rispetto delle norme di sicurezza e di aggiornamento tecnico - manutentivo.</p> <p>5) Comprende e promuove all'interno del settore, l'importanza del corretto utilizzo della strumentazione di lavoro e delle tecnologie informatiche, nel rispetto delle norme di sicurezza, svolgendo normalmente anche funzione di supporto ai colleghi alla formazione e aggiornamento continuo.</p>

<p>IV. ORIENTAMENTO AL RISPETTO DELLE RISORSE ASSEGNATE</p>	<p>IV. IMPEGNO NELL'ELIMINARE GLI SPRECHI</p> <p>Senso della misura e accortezza nell'utilizzo di risorse. Impegno nell'eliminare le attività "inutili" che non si concretizzano in risultati e in qualità per l'utenza.</p> <p>Max punti 5</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <p>1) Mostra scarsa attenzione nel lavoro quotidiano a ridurre al minimo gli sprechi dei materiali utilizzati nel ciclo produttivo (amministrativo, tecnico, operativo) e l'uso improprio dei servizi (telefono, luce, auto, computer, ecc).</p> <p>2) Si impegna al rispetto delle le regole economicità nell'uso delle risorse assegnate. Ma richiede sempre l'intervento del superiore.</p> <p>3) Si impegna con buoni risultati nel corretto uso delle risorse assegnate e nell'eliminare le attività "inutili" che non si concretizzano in risultati e in qualità per l'utenza.</p> <p>4) Si impegna con ottimi risultati nel corretto uso delle risorse assegnate, in modo autonomo ed efficace rispetto alla riduzione degli sprechi.</p> <p>5) Ha uno spiccato senso del rispetto nel corretto uso delle risorse assegnate. Si attiva per promuovere interventi correttivi che coinvolgano colleghi e collaboratori del proprio servizio ad un efficace attività di lotta agli sprechi in collaborazione con i superiori.</p>
<p>V. ORIENTAMENTO ALL'UTENZA</p>	<p>V. CUSTOMER SATISFACTION</p> <p>Capacità di cogliere le esigenze degli utenti interni ed esterni orientando costantemente la propria attività al soddisfacimento delle loro esigenze, coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi in un' ottica di customer satisfaction.</p> <p>Max punti 5</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <p>1) L'accuratezza del servizio non è il suo punto di forza: pone scarso impegno nel recepire e comprendere i bisogni dell'utente. Lavora in modo sciatto e approssimativo e, comunque, difetta di accuratezza.</p> <p>2) Ha una concezione formalistica del servizio: nella risoluzione dei problemi legati alla qualità del servizio si attiene burocraticamente alla procedura, è poco tempestivo e, se può, tende a rinviare la risposta per non assumersi responsabilità.</p> <p>3) Rispetta gli standards di servizio. Pone buona attenzione ai bisogni dell'utente, specie se ne avverte lo stato di disagio e di difficoltà. E' pronto ad assumersi in prima persona la responsabilità delle risposte che fornisce.</p> <p>4) Soddisfa i bisogni latenti: cerca di comprendere i problemi e le esigenze degli utenti interni ed esterni, con l'intento di risolverli, offrendo servizi appropriati alle risposte dell'utente.</p> <p>5) Pone sempre al primo posto la soddisfazione delle esigenze degli utenti-clienti. Garantisce il rispetto pieno delle</p>

		tempistiche e qualità di risultato, contemperando i bisogni delle persone con i vincoli dell'organizzazione e del suo lavoro e degli altri.
VI. ETICA PUBBLICA	<p>VIA) CODICE DI COMPORTAMENTO. Ha la capacità di assicurare il buon andamento e l'imparzialità coerentemente al codice di comportamento.</p> <p>MAX PUNTI 5</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <p>1) Dimostra poca conoscenza del codice di comportamento e non si conforma ad esso. 2) Non ha una conoscenza approfondita del codice di comportamento e lo considera uno strumento poco rilevante, pur conformandosi ad esso quando sollecitato. 3) Conosce in modo approssimativo il codice di comportamento e partecipa alle iniziative di formazione obbligatoria. 4) Conosce sommariamente i contenuti del codice di comportamento e assicura buon andamento e imparzialità. 5) Adotta comportamenti virtuosi nell'assicurare buona andamento e imparzialità nell'azione amministrativa.</p>
	<p>VI.B) PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE. Capacità di agire nel rispetto della legalità, integrità e onore, conformandosi alle prescrizioni del PTPC</p> <p>MAX PUNTI 5</p>	<p>Descrittori graduati di valutazione:</p> <p>1) Non conosce la disciplina sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza. 2) Ha una conoscenza approssimativa della disciplina sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza e sugli obblighi per garantire il buon funzionamento dell'amministrazione. 3) Partecipa alle iniziative di formazione generale e/o specialistica, ma è incerto sugli obblighi per garantire il buon funzionamento dell'amministrazione. 4) Osserva le prescrizioni del Piano triennale di prevenzione della corruzione e partecipa alle iniziative di formazione generale e/o specialistica 4) Ha una conoscenza completa degli adempimenti del PTPC e contribuisce alle attività di analisi dei superiori del contesto e dei rischi eventuali della propria attività.</p>

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI (FUNZIONARI, ISTRUTTORI, OPERATORI ESPERTI, OPERATORI)

A – RISULTATI DI ENTE

La valutazione della performance di Ente, effettuata dalla Giunta e validata dal Nucleo per il corrente anno è la seguente				25
TOTALE PUNTEGGIO PARTECIPAZIONE PERFORMANCE DI ENTE - A				25 (A)
B- RISULTATI INDIVIDUALI				
OBIETTIVI	INDICATORE	VALORE RAGGIUNTO	PESO	PUNTEGGIO PONDERALE
.....
....
			=100	SOMMA MAX 100= S
Calcolo incidenza B- risultati				S*25% (B)
TOTALE PUNTEGGIO PARTECIPAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI				25
C- COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA E COMPETENZE PROFESSIONALI				
I. COOPERAZIONE	I.A COLLABORAZIONE E FLESSIBILITÀ MAX PUNTI 5		5	
	II.B MOTIVAZIONE ALL'ASSUNZIONE DI NUOVI IMPEGNI - RESPONSABILITÀ		5	
II. REALIZZAZIONE	II.A ACCURATEZZA E TEMPESTIVITÀ. MAX 5 PUNTI		5	
	II.B MOTIVAZIONE ALL'ASSUNZIONE DI NUOVI IMPEGNI - RESPONSABILITÀ. MAX 5 PUNTI		5	
III. COMPETENZE	III.A NORMATIVA DI RIFERIMENTO PER L'AREA. MAX 5 PUNTI		5	
	III.B TENSIONE ALL'UTILIZZO DEGLI STRUMENTI E TECNOLOGIE INFORMATICHE NEI PROCESSI DELLA P.A. MAX 5 PUNTI		5	
IV. ORIENTAMENTO AL RISPETTO DELLE RISORSE ASSEGNATE	IV. IMPEGNO NELL'ELIMINARE GLI SPRECHI MAX PUNTI 5		5	
V. ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	V. CUSTOMER SATISFACTION MAX PUNTI 5		5	
VI. ETICA PUBBLICA	VI.A) CODICE DI COMPORTAMENTO.		5	

	MAX PUNTI 5	
	VI.B) PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.	5
	MAX PUNTI 5	
TOTALE PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E COMPETENZE- C		50
TOTALE PUNTEGGIO SCHEDA D= (A+B+C)		100

Il punteggio finale comporterà:

1. L'erogazione dell'incentivo economico nella misura massima prevista, per un punteggio pari o superiore a 90 – PERFORMANCE OTTIMA;
2. L'erogazione del 80% dell'incentivo economico nella misura massima prevista, per un punteggio da 80 a 89- PERFORMANCE BUONA;
3. L'erogazione del 60% dell'incentivo economico nella misura massima prevista, per un punteggio da 70 a 79- PERFORMANCE MIGLIORABILE;
4. L'erogazione del 50% dell'incentivo economico nella misura massima prevista, per un punteggio da 60 a 69-. PERFORMANCE SUFFICIENTE;
5. L'erogazione del 30% dell'incentivo economico nella misura massima prevista, per un punteggio da 50 a 59 – PERFORMANCE MEDIOCRE;
6. Nessuna erogazione di incentivo economico per un punteggio da 0 a 49 – PERFORMANCE INSUFFICIENTE INADEGUATA.

Per il personale che consegue la valutazione più elevata, tale premio è maggiorato di una quota non inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente. La quantificazione di detta maggiorazione è definita in sede di contrattazione collettiva integrativa, unitamente alla quota di personale cui attribuirlo.

In continuità con il sistema precedente, vengono individuate le **fasce di merito** come segue:

Le risorse destinate dalla contrattazione decentrata integrativa, nell'ambito del fondo per le risorse decentrate, alla incentivazione delle performance individuali ed organizzative di ente in favore del personale dipendente sono assegnate ai singoli Settori in proporzione al numero dei dipendenti assegnati allo stesso al 1° gennaio ed alle rispettive aree di inquadramento secondo la seguente tabella di equivalenza:

- Area degli Operatori ex “A”: 1,00
- Area degli Operatori Esperti ex B: 1,06
- Area degli Istruttori ex “C”: 1,19
- Area dei Funzionari ed EQ ex “D”: 1,29

Dove ponendo pari a 1,00 il valore tabellare-base più piccolo dello stipendio di ingresso relativo alla categoria ex livello iniziale A dell'area degli operatori, calcolato con riferimento a 13 mensilità, tutti gli altri rapporti sono ottenuti dividendo i singoli valori tabellari delle altre aree di inquadramento superiori per il suddetto valore-base. I valori tabellari sono desunti dal CCNL 2019/2021 e subiranno aggiornamenti in caso di successive modifiche.

8. VALUTAZIONE NEGATIVA

Le Linee guida n. 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica evidenziano che, al di là dei casi di fisiologica presenza di

valutazioni non pienamente positive, debba essere espressamente disciplinata nel SMVP una fattispecie di prestazione completamente non rispondente alle aspettative (c.d. valutazione negativa).

Quanto sopra impone, quindi, di definire all'interno del SMVP una soglia di punteggio minima al di sotto della quale la valutazione si intenda come "negativa". In conformità a tale obbligo, si ritiene di individuare come valutazione negativa una valutazione il cui punteggio sia inferiore a 50 punti.

In ogni caso, resta fermo che non rientra tra i contenuti del SMVP la disciplina degli effetti connessi alla predetta valutazione negativa.

9. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione può essere attivata, su iniziativa del valutato, la fase conciliativa come di seguito esplicitata.

Il valutato, entro dieci giorni lavorativi dalla notifica della relativa scheda, può presentare per iscritto le proprie osservazioni al valutatore aprendo una fase della procedura caratterizzata dal contraddittorio tra le parti del giudizio di valutazione (valutato e valutatore).

Il valutatore, entro dieci giorni lavorativi dalla ricezione delle osservazioni, previa istruttoria, può, sempre per iscritto, confermare il giudizio, con eventuale integrazione dei chiarimenti richiesti, o modificare la precedente valutazione rinnovando la connessa scheda che, in entrambe i casi, sarà oggetto di tempestiva notifica all'interessato.

Il valutato può accettare i chiarimenti forniti o il nuovo giudizio formulato dal valutatore sottoscrivendo la relativa scheda, chiudendo così il processo valutativo, oppure non concordare sulle azioni adottate dal valutatore in sede di riesame e ricorrere agli ordinari rimedi giurisdizionali.

Laddove la conciliazione abbia esito positivo e la valutazione venga revisionata, anche parzialmente, la nuova scheda finale sostituisce la precedente.

10. CASI PARTICOLARI

Riorganizzazione

In caso di provvedimenti di riorganizzazione interna con conseguente modificazione delle attività svolte e degli obiettivi precedenti, entro 20 giorni dalla decorrenza dei provvedimenti vanno assegnati nuovi obiettivi a coloro che sono coinvolti nei mutamenti organizzativi.

Individuazione del soggetto competente per la valutazione

Qualora nel corso dell'anno il valutato cessi dall'incarico ovvero in caso di diversa assegnazione di settore, il valutatore valuta la performance sino alla data di permanenza. La valutazione finale è effettuata dal valutatore di riferimento al 31 dicembre acquisendo le valutazioni relative ai precedenti incarichi e operando una opportuna sintesi sui dati desumibili dai sistemi informativi.

Trasferimento o nuova assegnazione di personale

Qualora nel corso dell'anno si verifichino casi di mobilità interna ovvero passaggi di categoria o di profilo professionale, la valutazione avverrà secondo il criterio di prevalenza ossia avverrà con riferimento al ruolo ricoperto o all'unità di cui il valutato ha fatto parte per il maggior numero di mesi (periodi maggiori a 16 giorni) nel corso dell'anno. Se tale criterio non fosse applicabile, si procederà compilando, in alternativa, due distinte schede o una sola congiuntamente tra i Dirigenti interessati.

Cessazioni in corso di esercizio

Nel caso in cui il periodo di presenza effettiva in servizio del valutato sia inferiore a dodici mesi a causa di trasferimenti, collocamento a riposo, dimissioni e qualsiasi altro evento che abbia determinato la sospensione o risoluzione del rapporto di

lavoro, l'importo dell'incentivo economico va riproporzionato in base ai giorni/mesi di servizio.

Assenze

Nel caso in cui il periodo di presenza effettiva in servizio del valutato sia inferiore a tre mesi nell'arco dell'anno di riferimento, tale quindi da non consentire al valutatore di esprimere un giudizio compiuto sui risultati e sul comportamento, il dipendente non sarà oggetto di valutazione e non conseguirà alcun trattamento incentivante, a eccezione dei casi tutelati dalla normativa tempo per tempo vigente.

Gli scaglionamenti sono debitamente riproporzionati per i part-time verticali e non sono considerate le assenze dovute a infortunio sul lavoro, malattia per causa di servizio, terapie salvavita, maternità e paternità.

Dipendenti destinatari di provvedimenti disciplinari

Per i dipendenti ai quali nel corso dell'anno di riferimento siano state irrogate sanzioni disciplinari, fermo restando quanto già previsto dal codice di comportamento dei dipendenti, si procede ad un'ulteriore riduzione percentuale del punteggio totale riportato nella scheda finale di valutazione, secondo lo schema seguente.

Tipo Sanzione	n. 1 (Sanzione/anno)	n. 2 (Sanzioni/anno)	Oltre 2 (Sanzioni/anno)
Rimprovero scritto	-3%	-5%	-10%
Multa	-5%	-10%	-20%
Sospensione	-25%	-40%	-100% (assenza di premio)

Nel caso in cui siano state comminate, nell'anno di riferimento, sanzioni disciplinari di diverso grado, le relative decurtazioni si cumulano. Il licenziamento comporta l'esclusione dalla valutazione e, di conseguenza, la mancata corresponsione del premio di risultato.

11. TRASPARENZA

L'organizzazione ha il compito di assicurare trasparenza e regole chiare e condivise nella gestione dei processi decisionali interni ed esterni, oltre al compito di valorizzare la cultura dell'etica del servizio pubblico, garantendo i principi della pubblicità, della trasparenza e del rispetto delle regole, come presupposto per l'imparzialità e la responsabilità dell'azione amministrativa.

Il D. lgs. 150 del 2009 definisce la trasparenza come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto delle amministrazioni pubbliche, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. La trasparenza è garantita per ogni fase del ciclo di gestione della performance. Gli obiettivi di trasparenza sono declinati nel PTPC, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza e per garantire la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità.

Il Piano diventa così la descrizione di un processo che tende a coltivare una relazione matura tra amministrati ed amministratori, garantendo i principi della pubblicità, della trasparenza e del rispetto delle regole, come presupposto per l'imparzialità e la responsabilità dell'azione amministrativa.

Come previsto all'art. 8 della L. 190/2012 si intende qui ulteriormente rimarcare come il Ciclo di gestione della Performance sia in relazione con il Piano triennale per la prevenzione della corruzione, in quanto le disposizioni previste da quest'ultimo trovano corrispondenza negli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale dell'Amministrazione. In particolare gli obiettivi del Performance sono definiti dagli organi di indirizzo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano dirigenti o responsabili EQ.: il loro conseguimento costituisce condizione necessaria per il raggiungimento dei risultati e per la valutazione della Dirigenza e, di conseguenza, per la distribuzione degli incentivi.