



Unione dei Comuni Valdarno e Valdisevie

Il Sistema delle Performance

Sistema di valutazione dei Responsabili di Posizione Organizzativa

Sistema permanente di valutazione dei dipendenti

INDICE

1. – ELEMENTI COSTITUTIVI DEL SISTEMA DELLE PERFORMANCE	5
1.1 – Premessa	5
1.2 – Contesto di riferimento	5
2. – CICLO DELLA PERFORMANCE	7
2.1 – Premessa	7
2.1.1 – Gli ambiti	7
2.1.2 – Gli elementi.....	8
2.2 – Programmazione delle performance	8
2.3 – Monitoraggio delle performance	9
2.4 – Valutazione delle performance individuale ed organizzativa	10
3. – PIANO DELLA PERFORMANCE	13
3.1 – Programmazione strategica	13
3.2 – Programmazione gestionale.....	13
3.3 – Programmazione operativa e Attività ordinaria	16
3.4 – Catalogo dei prodotti e Piano degli standard	16
4. – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	18
4.1 – Performance organizzativa.....	18
5. – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	19
5.1 – Dimensioni base della valutazione	19
5.2 – Valutazione comportamento organizzativo.....	19
5.3 – Valutazione grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	26

5.4 – Valutazione dell’attività ordinaria.....	28
5.5 – Valutazione grado di raggiungimento risultato dell’ente.....	29
6. – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI AREA E/O SERVIZIO.....	30
6.1 – Valutazione del risultato dei responsabili di servizio	30
6.2 – Valori della valutazione	31
6.3 – Soggetti competenti e criteri di valutazione del risultato.....	32
6.4 – Attribuzione dell’indennità di risultato	37
7. – IL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI.....	38
7.1 – Sistema di valutazione	38
7.2 – Scheda per Categoria C e D	41
7.2.1 – I fattori	41
7.2.2 – I valori.....	44
7.3 – Scheda per Categoria B.....	45
7.3.1 – I fattori	45
7.3.2 – I valori.....	48
7.4 – Scheda per Categoria A.....	49
7.4.1 – I fattori	49
7.4.2 – I valori.....	51
8. – LE PROCEDURE DI VALUTAZIONE.....	52
8.1 – Procedure.....	52
9. – LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	54
9.1 – Premessa	54
9.2 – Azioni di prevenzione	54
9.3 – Procedure di conciliazione.....	55
9.3.1 – I soggetti e le procedure	56

9.3.2 – Lo sviluppo delle procedure 57

10. – TRASPARENZA E INFORMAZIONE58

10.1 – Trasparenza e informazione58

1. – ELEMENTI COSTITUTIVI DEL SISTEMA DELLE PERFORMANCE

1.1 – PREMESSA

Il presente documento definisce le linee d'indirizzo per l'applicazione nell'Unione dei Comuni delle norme del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150¹

*Costituiscono specificazioni normative di riferimento anche le deliberazioni adottate dalla **Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT)**.*

1.2 – CONTESTO DI RIFERIMENTO

La performance, nell'accezione formulata dal decreto legislativo 150/2009 che qui si recepisce, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che l'insieme dell'organizzazione dell'Unione dei Comuni e i suoi elementi costitutivi (unità organizzative, gruppi di individui, singoli individui) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente.

L'evoluzione del quadro legislativo di riferimento, dunque, ha permesso di accrescere i livelli di attenzione che in tutta la Pubblica Amministrazione italiana erano riservati ai sistemi di programmazione e controllo.

Il nuovo sistema di programmazione e controllo dell'Unione s'inserisce in questo contesto e vuole rappresentare una coerente ed efficace applicazione sperimentale dei paradigmi costitutivi il disegno del legislatore.

In tale direzione il sistema prefigurato nel presente documento:

1. consente la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso (che l'Ente si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;

¹ DECRETO LEGISLATIVO 27 ottobre 2009 , n. 150 - Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

2. consente un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
3. consente di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento della gestione dell'Ente;
4. consente un monitoraggio continuo delle prestazioni dell'Ente anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
5. garantisce i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
6. assicura un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
7. promuove la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
8. esplicita le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
9. assicura la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

2. – CICLO DELLA PERFORMANCE

2.1 – PREMESSA

Le finalità dell'organizzazione dell'Unione dei Comuni, le sue dimensioni, la complessa rete di relazioni con il sistema istituzionale e non, non possono fare a meno di un sistema di programmazione, monitoraggio e valutazione delle *performance* che l'Amministrazione ha deciso di uniformare metodologicamente ai Comuni dell'Unione attraverso l'adozione di un sistema condiviso ma allo stesso tempo tarato alle caratteristiche e alla dimensione dell'Ente.

2.1.1 – GLI AMBITI

Nello specifico, esso concerne:

- a. l'attuazione delle politiche definite per rispondere appieno alle finalità dell'Ente;
 - b. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività;
 - d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi e degli interventi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione e tenuto conto delle peculiari caratteristiche delle finalità dell'Ente;
 - f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi e dei processi operativi;
 - g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
-

2.1.2 – GLI ELEMENTI

Il sistema prevede la possibilità di aggregazione dei differenti fattori di monitoraggio e valutazione delle prestazioni fornite, e, in particolare:

- ✓ del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici;
- ✓ del grado di raggiungimento degli obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale;
- ✓ del grado di raggiungimento degli obiettivi dei piani operativi;
- ✓ del mantenimento o del miglioramento degli standard erogativi;

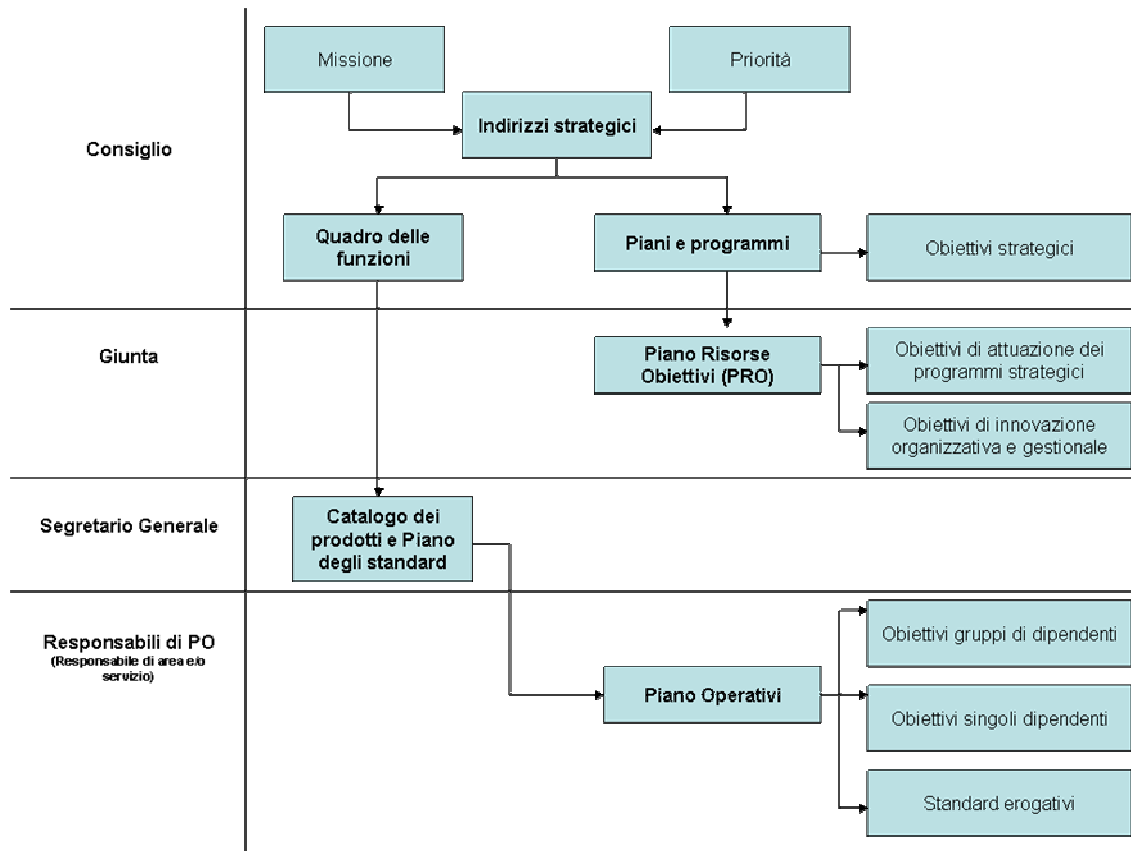
articolandoli su differenti livelli potenziali, nel loro insieme rappresentativi degli assetti organizzativi dell'Amministrazione.

A fianco del monitoraggio e della valutazione delle prestazioni individuali, dunque, il sistema permette di monitorare e valutare le performance delle diverse articolazioni organizzative, in modo tale da promuovere nuovi livelli di responsabilità solidale e da accrescere le competenze delle funzioni direzionali soprattutto nell'esercizio delle funzioni di project management e di governo e sviluppo delle risorse professionali interne.

2.2 – PROGRAMMAZIONE DELLE PERFORMANCE

In visione d'insieme la Programmazione delle Performance si basa sui seguenti elementi.

- a. programmazione strategica;
- b. programmazione gestionale;
- c. piani operativi;
- d. mappa dei servizi e piano degli standard.

Figura 1 - Programmazione delle Performance - Modello concettuale


2.3 – MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE

L'implementazione di un sistema molto articolato di definizione degli obiettivi (di attuazione dei programmi strategici e d'innovazione organizzativo-gestionale), affiancata sia dall'individuazione degli obiettivi di ufficio e/o unità operative che ad una ramificata diffusione di standard quali-quantitativi attesi permette di mettere a punto un sistema di monitoraggio delle performance che assume i connotati del controllo *in itinere* di natura multidimensionale orientato:

- ✓ alla verifica dello stato di attuazione degli obiettivi strategici definiti;
- ✓ alla verifica dello stato di attuazione degli obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale
- ✓ alla verifica dello stato di attuazione degli obiettivi di ufficio e/o unità operative assegnati;
- ✓ al rispetto degli standard erogativi fissati;
- ✓ al controllo degli andamenti gestionali complessivi dell'Ente.

La scansione delle diverse attività di monitoraggio richiede la progressiva messa a punto di sistemi informativi, di meccanismi procedurali e di competenze dei soggetti responsabili delle diverse fasi.

In fase di programmazione generale, il quadro delle attività di monitoraggio prevede:

Tabella 1 - Sistema di monitoraggio della performance individuale ed organizzativa

Ambito	Soggetto competente	Periodicità
Verifica dello stato di attuazione degli obiettivi strategici e d'innovazione organizzativa e gestionale definiti	Nucleo di Valutazione	Semestrale / Quadrimestrale*
Verifica dello stato di attuazione degli obiettivi di ufficio e/o unità operativa assegnati	Segretario Generale	Semestrale / Quadrimestrale*
Rispetto degli standard erogativi fissati	Segretario Generale	Semestrale / Quadrimestrale*
Andamenti gestionali complessivi dell'Ente	Nucleo di Valutazione	Semestrale / Quadrimestrale*

* La periodicità sarà definita annualmente dal Nucleo di Valutazione di concerto con il Segretario Generale.

2.4 – VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA

L'attività di valutazione del raggiungimento dei risultati attesi (nella variegata accezione che essi assumono) è effettuata dai soggetti già indicati in Tabella 1 e trova compimento nel procedimento di definizione dei tradizionali documenti di rendicontazione, l'insieme dei quali compone la Relazione sulla Performance, che viene approvata entro il 30 giugno dell'anno successivo all'esercizio cui si riferisce.

I contenuti fondamentali della Relazione sono così sinteticamente rappresentati nella tabella 2.

Tabella 2 – Contenuti della relazione sulla performance

Parte	Note
<p>Stato di attuazione degli obiettivi strategici e d'innovazione organizzativa e gestionale.</p>	<p>Si tratta di rappresentare quanto gli indirizzi deliberati dal Consiglio dell'Unione abbiano rappresentato un coerente riferimento per i piani e i programmi.</p> <p>Successivamente va rappresentato il risultato degli obiettivi dei piani e dei progetti deliberati dal Consiglio dell'Unione e sviluppate considerazioni rispetto agli eventuali scostamenti riscontrati.</p> <p>È il rapporto di valutazione dei risultati raggiunti dai responsabili rispetto agli obiettivi strategici e d'innovazione organizzativa e gestionale assegnati con il "PRO".</p>
<p>Verifica dello stato di attuazione degli obiettivi operativi assegnati.</p>	<p>E' il rapporto di valutazione dei risultati raggiunti dai responsabili di ufficio e/o unità operative rispetto agli obiettivi operativi assegnati con le diverse modalità previste dal sistema.</p> <p>In tutti i casi viene sviluppata l'analisi degli scostamenti e l'identificazione delle cause.</p>
<p>Rispetto degli standard erogativi fissati</p>	<p>Questa parte riguarda la valutazione consuntiva del rispetto degli standard quali-quantitativi fissati rispetto alla mappa dei servizi dell'Ente.</p> <p>Anche in questa parte è sviluppata l'analisi degli eventuali scostamenti.</p>

Andamenti gestionali complessivi dell'Ente	E' il quadro di rappresentazione di sintesi della performance dell'Ente.
--	--

Al fine di rendere possibile l'osservanza delle scadenze ricordate, il Segretario Generale, d'intesa con i membri o gli altri membri del Nucleo di Valutazione, definisce il calendario delle scadenze delle fasi istruttorie delle diverse strutture o dei diversi soggetti competenti.

3. – PIANO DELLA PERFORMANCE

3.1 – PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

E' l'ambito nel quale si stanno mettendo a punto nuovi modelli d'intervento e modalità innovative di sviluppo del processo decisionale.

L'analisi dei bisogni e delle opportunità espressi dai portatori d'interesse (Stakeholder analysis) diventa progressivamente prassi operativa propedeutica allo sviluppo del procedimento decisionale.

Questa ricerca tiene conto delle peculiarità della missione dell'Unione dei Comuni, impegnato in tipologie prestazionali che spaziano in un ventaglio di attività estremamente ampio.

Il Consiglio dell'Unione ha competenze statutariamente definite nell'elaborazione e nell'approvazione delle strategie di sviluppo dell'attività dell'Unione.

La Relazione Previsionale e Programmatica e gli altri documenti di programmazione pluriennale, compresi quelli di programmazione territoriale, contribuiscono a definire il quadro di espressione amministrativa e documentale di questo elemento del sistema.

La traduzione delle linee d'indirizzo in piani e programmi di attività viene effettuata dallo stesso Consiglio dell'Unione con gli atti di programmazione annuale, completando, quindi, la fase di programmazione strategica e definendo gli obiettivi strategici di riferimento che fissano conseguentemente i confini della programmazione gestionale.

Successivamente la Giunta formula il complesso degli indirizzi strategici (in coerenza con quanto disposto dal Consiglio dell'Unione).

3.2 – PROGRAMMAZIONE GESTIONALE

La traduzione dei programmi di attività e degli obiettivi strategici e d'innovazione organizzativa e gestionale in programmi gestionali viene effettuata dalla Giunta attraverso il Piano Risorse Obiettivi.

Gli obiettivi assegnati ai responsabili di posizione organizzativa potranno essere suddivisi in due differenti tipologie:

- ✓ strategici, cioè di diretta derivazione dalle sviluppo delle politiche definite dagli organi di governo;
- ✓ d'innovazione organizzativa e gestionale, finalizzati, cioè a migliorare gli standard erogativi.

E' per altro indispensabile che essi siano:

- a. rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Ente;
- 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;
- f. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

I fattori descrittivi di ogni obiettivo sono:

- a. il titolo;
- b. la descrizione;
- c. il soggetto responsabile;
- d. il quadro delle strutture coinvolte;
- e. la tipologia di obiettivo (strategico o d'innovazione organizzativa e gestionale)
- f. il carattere annuale o pluriennale;
- g. l'indicatore di risultato (tipologia, valore iniziale e valore atteso, ...);
- h. lo sviluppo delle macro-fasi attuative;
- i. la scansione temporale delle macro-fasi.

Agli obiettivi sono attribuiti dei pesi che assumeranno valori diversi che saranno stabiliti dal Nucleo di Valutazione sentito il Segretario Generale (se non membro interno del Nucleo).

Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo di attuazione degli indirizzi strategici è correlato ai seguenti parametri:

- ✓ **livello di complessità operativa**, va riferito ad una serie di fattori che permettono d'identificare il rilievo assunto dall'obiettivo rispetto al grado d'innovazione del progetto, anche in funzione del know how richiesto (complessità rispetto ai profili necessari); alla complessità relazionale, sia interna che esterna, e al coinvolgimento di strutture diverse (complessità rispetto ai profili di competenza relazionale e di direzione necessari); all'esistenza di criticità rispetto alle risorse umane e strumentali affidate (complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari);
- ✓ contributo **all'equilibrio economico dell'ente**, in relazione all'incremento dell'entrata o alla riduzione della spesa in rapporto all'attività e al servizio prodotto;
- ✓ implicazioni in termini di **integrazione organizzativa**, in relazione al rilievo assunto dal progetto rispetto alla complessità relazionale - sia interna che esterna - e rispetto al coinvolgimento di strutture diverse;
- ✓ contributo al raggiungimento delle **priorità politiche dell'ente**, in relazione al raggiungimento delle priorità politiche dell'ente: rilievo assunto dall'obiettivo per il raggiungimento delle priorità e dei programmi politici dell'amministrazione.

All'interno del "PRO" vanno inseriti anche gli obiettivi che non scaturiscono da scelte di carattere strategico ma che determinano la definizione di obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale le cui attese d'innovazione interessano le linee di produzione di beni e servizi o lo sviluppo di procedimenti amministrativi.

Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo d'innovazione organizzativa e gestionale è correlato ai seguenti parametri:

- ✓ livello di **complessità operativa**, va riferito ad una serie di fattori che permettono d'identificare il rilievo assunto dall'obiettivo rispetto al grado d'innovazione del progetto, anche in funzione del know how richiesto (complessità rispetto ai profili necessari); alla complessità relazionale, sia interna che esterna, e al coinvolgimento di strutture diverse (complessità rispetto ai profili di competenza relazionale e di direzione necessari);

all'esistenza di criticità rispetto alle risorse umane e strumentali affidate (complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari);

- ✓ indice di **miglioramento**, in relazione al grado d'incremento degli indicatori descrittivi delle attività interessate o dei servizi prodotti.

3.3 – PROGRAMMAZIONE OPERATIVA E ATTIVITÀ ORDINARIA

La traduzione degli obiettivi gestionali in obiettivi operativi da assegnare alle strutture interne o a gruppi di dipendenti o a singoli dipendenti viene effettuata dal Responsabile di area e/o servizio competente attraverso l'esercizio delle funzioni tipiche di programmazione direzionale.

3.4 – CATALOGO DEI PRODOTTI E PIANO DEGLI STANDARD

L'attività "ordinaria" è rappresentata attraverso la progressiva implementazione del Catalogo delle Attività e dei prodotti e del conseguente Piano degli Standard

Il Catalogo delle attività e dei prodotti raccoglie e descrive tutte le funzioni fondamentali svolte dall'Ente e per ciascuna di esse individua:

- ✓ i prodotti finali dei processi operativi o dei procedimenti amministrativi afferenti alla funzione;
- ✓ per ogni tipologia di servizio, lo standard di qualità prevista, definita secondo le dimensioni dell'accessibilità, della tempestività, della trasparenza e dell'efficacia del servizio medesimo;
- ✓ le forme e le condizioni di tutela dell'utenza, nel caso di mancato rispetto degli standard.

Il Catalogo delle attività e dei prodotti rappresenta la base di definizione del Piano degli standard dell'Ente.

Le diverse articolazioni organizzative devono garantire il mantenimento o il superamento migliorativo degli standard fissati.

Figura 2 – Ciclo di programmazione – Modello concettuale

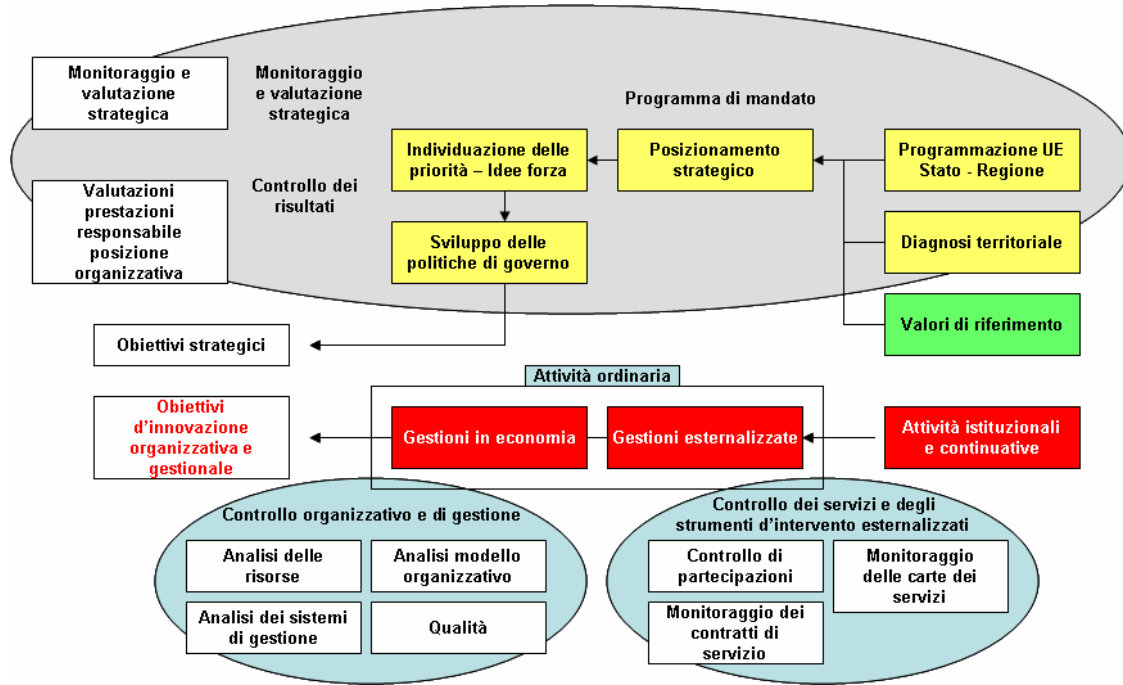
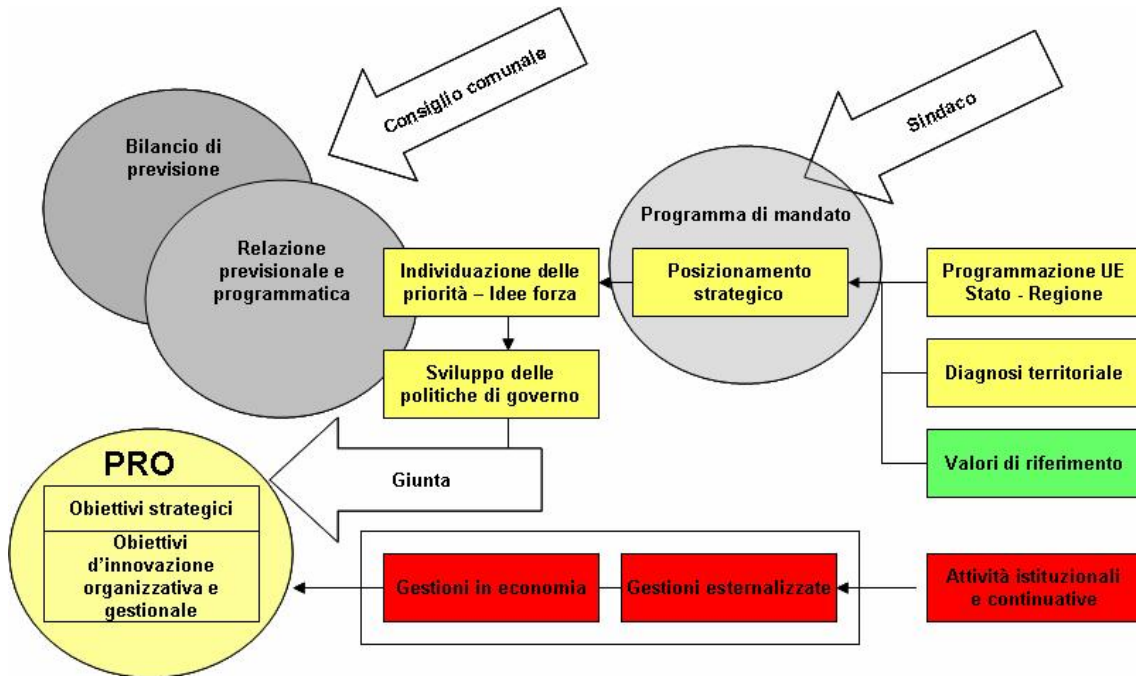


Figura 3 – Ciclo di programmazione – I documenti



4. – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

4.1 – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa esprime la performance dell'Unione dei Comuni nel suo complesso e delle singole articolazioni e si misura attraverso la determinazione del raggiungimento di determinati obiettivi e della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

La misurazione della performance organizzativa si pone infatti molteplici aspetti, in particolare considera:

- ✓ l'attuazione delle politiche e il soddisfacimento dei bisogni della collettività
- ✓ il raggiungimento degli obiettivi strategici e d'innovazione organizzativa e gestionale;
- ✓ il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- ✓ l'innovazione e il miglioramento organizzativo e qualitativo all'interno dell'organizzazione;
- ✓ il miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità nella gestione amministrativa;
- ✓ la qualità e la quantità delle prestazioni e servizi erogati;
- ✓ il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità ed il miglioramento del benessere organizzativo dei dipendenti.

Sulla base della valutazione a consuntivo del raggiungimento degli obiettivi e degli standard erogativi programmati attraverso l'attuazione delle diverse fasi del ciclo della performance, il soggetto demandato alla valutazione formula una valutazione sintetica della "Performance Organizzativa".

5. – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

5.1 – DIMENSIONI BASE DELLA VALUTAZIONE

La valutazione dei risultati dell'attività dei responsabili di area e/o servizio si realizza secondo tre dimensioni base:

- a. il **comportamento organizzativo** (ovvero come i risultati sono stati ottenuti);
- b. il **risultato** (ovvero cosa è stato ottenuto a livello di singola struttura diretta, di struttura di servizio o al livello di ente);
- c. l'andamento dell'**attività "ordinaria"**.

Nella valutazione complessiva dell'attività di responsabilità, il sistema è articolato in relazione alla diversa posizione di responsabilità esaminata e prevede che le tre dimensioni base individuate assumano diversi valori il cui punteggio massimo raggiungibile sarà pari a 100.

5.2 – VALUTAZIONE COMPORTEMENTO ORGANIZZATIVO

Si riportano di seguito, per ognuno dei fattori indicati, una descrizione analitica ed i relativi elementi, diretti ed indiretti, che possono essere presi come riferimento per determinarne la valutazione di merito.

a. **Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori**

Riguarda le modalità con le quali si motivano i collaboratori riconoscendo i loro sforzi, incoraggiando la loro iniziativa, sollecitando idee e contributi professionali, valorizzando le loro competenze e professionalità.

La guida considera la capacità dimostrata nell'individuare e trasmettere la "rotta" da seguire (visione, indirizzi, obiettivi, condizioni al contorno e vincoli, linee guida) e nel sostenere quotidianamente i collaboratori verificando sempre che esistano le condizioni per il perseguimento della stessa.

Lo sviluppo valuta gli interventi del responsabile per "far crescere" i propri collaboratori attraverso affiancamento, addestramento, formazione, comunicazione, esempio sul campo (il capo allenatore).

La valutazione considera i risultati espressi da responsabili circa le attività di valutazione dei loro collaboratori: selezione, differenziazione, riconoscimento del merito individuale.

Considera anche il processo attivato nella valutazione ad esempio il supporto di "dati e fatti" raccolti durante l'anno circa le prestazioni dei collaboratori, la comunicazione della valutazione, la predisposizione di un piano di miglioramento a seguito del colloquio di valutazione con i collaboratori.

Possibili indicatori di riferimento sono costituiti da:

- ✓ livello di differenziazione delle valutazioni effettuate
- ✓ presenza di mappe/griglie di competenza
- ✓ ore pro-capite di formazione/addestramento
- ✓ indici di soddisfazione dei collaboratori (misurazione ad hoc)
- ✓ tassi di assenteismo
- ✓ reclami interni e dai cittadini
- ✓ domande di trasferimento da e per la struttura diretta

b. Clima organizzativo interno

Riguarda l'insieme delle percezioni soggettive che determinano "l'aria che tira" nella struttura diretta.

Elementi del clima possono essere la fiducia e la solidarietà tra i colleghi, la libertà di espressione senza timori di pregiudizi, l'assenza di timori per la valutazione, lo spirito di gruppo, la qualità delle relazioni interpersonali, il sentirsi apprezzati ed impiegati al meglio, la fiducia nella possibilità di migliorare ed altri ancora.

Indicatori diretti o indiretti possono essere così individuati:

- ✓ indici di clima (misurazione ad hoc)
- ✓ numero di conflitti
- ✓ domande di trasferimento/mobilità
- ✓ indici di assenteismo

- ✓ reclami interni e dai cittadini
- ✓ scostamenti da obiettivi attesi
- ✓ percentuale di partecipazione a lavoro di gruppo/progetti
- ✓ numero idee/proposte di miglioramento per persona

c. La gestione del tempo

Riguarda la capacità dimostrata nella corretta gestione della risorsa "tempo" in termini di puntuale ed efficace pianificazione e programmazione delle attività.

Aspetti importanti riguardano gli sforzi attivati per realizzare contemporaneamente più attività (parallelizzazione delle attività), per presidiare i percorsi critici costituiti dalle attività che non consentono scostamenti e ritardi, per dotarsi di strumentazione (indici, parametri) che consenta di individuare insaturazioni e perdite di tempo.

Così pure è da considerare l'attenzione posta alla gestione delle riunioni di lavoro in termini di metodo (preparazione ordini del giorno, regolazione degli interventi, verbalizzazione puntuale) e di dinamiche (coordinatore).

Indicatori diretti e indiretti possono essere così individuati:

- ✓ utilizzo delle tecniche di programmazione (Gantt, Pert)
- ✓ gestione agenda
- ✓ presenza di indici di saturazione (es. carichi di lavoro)
- ✓ conoscenza dei tempi unitari per attività e prodotto
- ✓ metodi di gestione delle riunioni
- ✓ scostamenti dei tempi di realizzazione

d. Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi

Riguarda la capacità dimostrata nell'agire considerando i vincoli normativi come tali e non come il fine dell'attività del responsabile di posizione organizzativa.

La valutazione considera in quale misura il responsabile si è dimostrato flessibile, creativo, proattivo nella ricerca di alternative d'azione pur nel rispetto dei vincoli di legge.

Tale valutazione deve necessariamente considerare l'ambiente e le condizioni al contorno che condizionano l'azione ad es. Segretario Generale, esperienze pregresse.

Indicatori diretti e indiretti impiegabili per la valutazione possono essere i seguenti:

- ✓ interventi non realizzati/bloccati rispetto ad altri Enti analoghi dove invece sono stati approvati dal responsabile di area e/o servizio
- ✓ numero di alternative fornitore per il superamento di casi difficili
- ✓ soddisfazione dei clienti interni quali Presidente, Assessori, Segretario Generale, Responsabile di altra area o altri servizi (rilevazioni ad hoc)
- ✓ formalismi ed adempimenti mantenuti anche se superabili

e. Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)

Riguarda la capacità, i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dimostrati nel promuovere e sostenere il cambiamento organizzativo.

Aspetti importanti sono costituiti dalle modalità e dal ruolo svolto dal responsabile nell'individuare, promuovere, introdurre, sostenere diffondere il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione, nuovi modelli organizzativi) e tecnologico (informatizzazione).

Si valuta in quale misura il responsabile svolge il ruolo di "agente del cambiamento" e si rende visibile (dichiara, utilizza, sperimenta, partecipa) ai collaboratori come attore principale del cambiamento.

Così pure si valuta come gestire il cambiamento in termini di attenzione alle resistenze al cambiamento delle risorse assegnate, di preparazione del terreno ottimale, di comunicazione continua, di assistenza e supporto, di riconoscimento degli sforzi.

Indicatori diretti e indiretti possono essere così sintetizzati:

- ✓ partecipazione diretta a progetti innovativi
- ✓ livello di adesione alle innovazioni introdotte nell'Ente
- ✓ presenza di dichiarazioni, impegno, sostegno a iniziative innovative
- ✓ partecipazione a organizzazioni/iniziative anche esterne all'Ente di sviluppo dell'innovazione

- ✓ articoli, saggi, pubblicazioni su riviste specializzate e di settore

f. Attuazione del controllo di gestione

Riguarda il livello di attuazione dell'attività di controllo di gestione nell'attività diretta.

Oltre alle attività previste dai nuovi sistemi contabili si valutano i sistemi attivati dal responsabile per definire gli obiettivi da realizzare, per monitorare l'andamento gestionale, per individuare tempestivamente gli scostamenti in atto, per capire le cause dei "colli di bottiglia", per introdurre correttivi e valutare i risultati ottenuti.

I principali ambiti di controllo di gestione riguardano la qualità, i costi, il servizio, l'impatto esterno.

Indicatori diretti e indiretti possono essere così individuati:

- ✓ percentuale di attuazione del sistema di controllo di gestione
- ✓ numero indicatori presidiati sistematicamente
- ✓ valutazione del cliente interno (Assessori, Segretario Generale)
- ✓ riunioni dedicate
- ✓ frequenza e tempestività del reporting

g. Integrazione e interfunzionalità

Riguarda gli atteggiamenti mentali ed i comportamenti espressi finalizzati al superamento delle logiche dei "compartimenti stagni" e delle funzioni per una più coerente logica di "processo" interfunzionale.

Così pure considera le capacità di impiegare strumenti e meccanismi di integrazione tra i quali la gestione per processi, la gestione per progetti, i Comitati Guida.

Un aspetto importante è costituito dalla capacità di operare in logica di cliente-fornitore verso gli uffici che seguono nel processo (l'ufficio a valle è il mio cliente).

L'interfunzionalità integra la logica della specializzazione con la logica dell'apporto pluridisciplinare.

In un ambiente dove prevalgono queste logiche i valori dichiarati, apprezzati e premiati sono quelli della "cultura del noi", del "gioco di squadra",

dell'orientamento al cliente, della comunicazione globale, della consapevolezza che i risultati sono il frutto di attività "orizzontali" che attraversano più funzioni.

Indicatori diretti e indiretti possono essere così individuati:

- ✓ presenza e partecipazione nei meccanismi di integrazione
- ✓ indicatori e strumenti di rilevazione dei bisogni dei clienti interni
- ✓ controllo dei processi per la soddisfazione dei clienti interni
- ✓ livelli di conflittualità con le altre strutture

h. Qualità dell'apporto individuale

Riguarda le abilità personali del responsabile e come esse si esprimono nell'organizzazione indipendentemente da quelle tecniche specifiche.

Sono riconducibili ad esse:

- ✓ l'approccio positivo rivolto ad ispirare fiducia ai collaboratori, a cogliere le opportunità, a trasferire il gusto della sfida e del fare
- ✓ l'orientamento alla soluzione dei problemi come opportunità di crescita personale e di miglioramento
- ✓ lo spirito di iniziativa che trascina, sprona, stimola, incuriosisce
- ✓ la qualità delle relazioni interpersonali orientate alla fiducia nei collaboratori, alla correttezza, alla trasparenza, alla fermezza dove occorre
- ✓ la sensibilità ai problemi dei collaboratori, alla loro libera espressione e alla valorizzazione della dignità individuale

Indicatori diretti e indiretti possono essere così individuati:

- ✓ indicatori di clima
- ✓ indicatori di soddisfazione dei lavoratori
- ✓ sviluppo idee e progetti di miglioramento per persona
- ✓ indici di assenteismo
- ✓ domande di trasferimento/mobilità da e per la struttura
- ✓ indicatori di soddisfazione dei cittadini (soprattutto per gli aspetti comportamentali)

- ✓ partecipazione a iniziative formative
- ✓ numero e tipologia di reclami
- ✓ livello di conflittualità.

Nella tabella di seguito riportata è riportata un esempio di applicazione della metodologia di attribuzione dei valori ai fattori.

Tabella 3 – Comportamento organizzativo: metodologia di attribuzione dei valori ai fattori

Componente		Peso
Comportamento Organizzativo	Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori	3
	Clima organizzativo interno	3
	Gestione del tempo	2
	Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi	2
	Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)	3
	Attuazione del controllo di gestione	3
	Integrazione e interfunzionalità	2
	Qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa)	2
	Totale (Segretario Generale)	20
	Concreta espressione delle competenze e dei comportamenti necessari per l'efficace attuazione degli specifici indirizzi di governo formulati	20
Totale (Presidente)	20	
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi strategici di attuazione delle politiche o agli obiettivi d'innovazione operativa e gestionale ("PRO")		30
Grado di raggiungimento dei risultati correlati all'andamento dell'attività ordinaria		20
Risultato della struttura di appartenenza		10
TOTALE		100

Ciascun soggetto viene valutato sulla base della propria performance con un punteggio da 1 a 10. Se la prestazione è valutata 10, gli è attribuito punteggio pieno, se invece la prestazione del soggetto è valutata meno, il soggetto ottiene una porzione del punteggio (ad esempio se il giudizio è 8, il soggetto ottiene 8/10 del punteggio)

Ad esempio:

Tabella 4 – Comportamento organizzativo: valutazione e relativo punteggio

Componente		Peso	Valutazione	Punteggio
Comportamento Organizzativo	Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori	3	10	3
	Clima organizzativo interno	3	10	3
	Gestione del tempo	2	10	2
	Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi	2	8	1,6
	Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)	3	8	2,4
	Attuazione del controllo di gestione	3	7	2,1
	Integrazione e interfunzionalità	2	10	2
	Qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa)	2	8	1,6
	Totale (Segretario Generale)	20		17,7
	Concreta espressione delle competenze e dei comportamenti necessari per l'efficace attuazione degli specifici indirizzi di governo formulati	20	8	16
Totale (Presidente)	20		16	
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi strategici di attuazione delle politiche o d'innovazione operativa e gestionale ("PRO")		30		
Grado di raggiungimento dei risultati correlati all'andamento dell'attività ordinaria		20		
Risultato della struttura di appartenenza		10		
TOTALE		100		

Nell'esempio in esame, dunque, al soggetto dovrebbe essere riconosciuta una percentuale pari al 26,9/30 della quota di retribuzione di risultato riservata al comportamento organizzativo.

5.3 – VALUTAZIONE GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

La metodologia proposta per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi richiede preventivamente la determinazione del Valore degli Obiettivi per Responsabile di Area e/o Servizio (VO), che è dato dalla somma dei pesi (ottenuti attraverso la somma dei valori dei parametri correlati a ciascun obiettivo) associati

agli obiettivi assegnati al singolo responsabile e normalizzati al corrispondente valore che questa componente assume per i diversi ruoli previsti.

Esempio: consideriamo l'esistenza di quattro responsabili a cui vengono affidati un certo numero di obiettivi (nel nostro caso 14); per ognuno di questi ultimi si attribuiscono i parametri ed il moltiplicatore (indice di ampiezza) in modo da ottenere il peso di ciascun obiettivo:

N° obiettivo	Peso dell'obiettivo	Responsabile
Obiettivo 1	24	Nettuno
Obiettivo 2	24	Plutone
Obiettivo 3	9	Urano
Obiettivo 4	8	Saturno
Obiettivo 5	10	Plutone
Obiettivo 6	10	Nettuno
Obiettivo 7	9	Plutone
Obiettivo 8	7	Saturno
Obiettivo 9	5	Urano
Obiettivo 10	10	Nettuno
Obiettivo 11	8	Nettuno
Obiettivo 12	16	Urano
Obiettivo 13	7	Urano
Obiettivo 14	26	Saturno

Successivamente, si determinerà una scala ordinata in maniera decrescente in cui figureranno i VOD relativi ad ogni responsabile; nel nostro esempio, quindi, avremo la seguente tabella:

Responsabile	VOD
Nettuno	52
Saturno	41
Plutone	43

Ora, ipotizzando, ad esempio, che Nettuno sia un responsabile (importanza del fattore di valutazione=30), il peso dei singoli obiettivi assegnati va normalizzato, appunto, a tale valore:

Responsabile	VOD	VOD Normalizzato
Nettuno	52	30

N° obiettivo	Peso dell'obiettivo	Peso normalizzato
Obiettivo 1	24	14
Obiettivo 6	10	6
Obiettivo 10	10	6
Obiettivo 11	8	4
Totale	52	30

5.4 – VALUTAZIONE DELL'ATTIVITÀ ORDINARIA

La valutazione dell'attività ordinaria avviene sulla base degli obiettivi assegnati agli ufficio e/o unità operative.

L'andamento dell'attività ordinaria viene misurato utilizzando appositi indicatori, che verranno definiti in funzione delle linee di attività tipiche di ogni unità organizzativa dell'ente (così come risultanti dal Catalogo delle attività e dei prodotti) dal Segretario Generale sentiti i responsabili di area e/o servizio.

I valori assunti da tali indicatori di anno in anno costituiranno il riferimento per la valutazione delle performance realizzate dalle singole strutture organizzative nell'attività istituzionale o continuativa.

Nell'eventualità in cui il sistema degli indicatori non sia sufficiente a descrivere gli andamenti in esame, il Segretario Generale acquisisce anche in modo induttivo gli elementi necessari a formulare la valutazione e vi provvede utilizzando la stessa scala parametrica. Sulla base della valutazione a consuntivo del rispetto degli standard erogativi programmati, il soggetto demandato alla valutazione formula una valutazione sintetica della componente "Andamento dell'attività ordinaria" utilizzando la scala di valutazione unitaria che segue, i cui valori verranno parametrati sulla base delle diverse percentuali che tale componente assume per le differenti figure.

Nell'eventualità in cui il sistema degli indicatori non sia sufficiente a descrivere gli andamenti in esame, i soggetti demandati alla valutazione acquisisce (anche in

modo induttivo) gli elementi necessari a formulare la valutazione e vi provvede utilizzando la stessa scala di valutazione.

La scala rappresenta i seguenti gradi di valutazione:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Standard non raggiunti				Standard raggiunti				Standard superati	

5.5 – VALUTAZIONE GRADO DI RAGGIUNGIMENTO RISULTATO DELL'ENTE

Questa componente della valutazione della prestazione è riferita al grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi definiti a livello di ente.

6. – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI AREA E/O SERVIZIO

6.1 – VALUTAZIONE DEL RISULTATO DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO

La struttura organizzativa e i sistemi di gestione dell'Unione dei Comuni sono interessati da un processo di ristrutturazione finalizzato a garantire la piena e corretta attuazione degli indirizzi strategici dell'Amministrazione da parte della responsabili di area e/o servizio.

Per garantire la realizzazione degli obiettivi strategici e d'innovazione organizzativa e gestionali sono necessari, nell'insieme dei fattori, un efficiente processo di programmazione e controllo ed un efficace sistema di valutazione delle prestazioni dei responsabili di area e/o servizio.

Nel realizzare tale sistema di valutazione, il cui disegno si basa sui nuovi assetti organizzativi dell'Unione, si tende a individuare un insieme di parametri relativi tanto alla misurazione delle performance ottenute quanto ai comportamenti organizzativi.

Il sistema di seguito esposto si propone di pervenire alla valutazione delle prestazioni delle figure di responsabile di area e/o servizio, anche per le finalità contemplate dal regolamento di organizzazione.

Le figure di responsabilità considerate sono le seguenti:

Responsabile di Posizione Organizzativa - Servizio di area
Responsabile di Posizione Organizzativa - Servizio di struttura
Responsabile di Posizione Organizzativa - Servizio di staff

Il sistema di valutazione delle prestazioni dei responsabili di area e/o servizio si applica ai titolari di rapporti di lavoro a tempo indeterminato e a quelli con contratto a tempo determinato, salvo che non sia diversamente stabilito nei relativi contratti individuali di lavoro.

6.2 – VALORI DELLA VALUTAZIONE

La valutazione dei risultati dell'attività dei responsabili di posizione organizzativa si realizza secondo tre dimensioni base:

- a. il comportamento organizzativo (ovvero come i risultati sono stati ottenuti);
- b. il risultato (ovvero cosa è stato ottenuto a livello di singola struttura diretta, di struttura di servizio o al livello di ente);
- c. l'andamento dell'attività "ordinaria".

Nella valutazione complessiva dell'attività di responsabilità, il sistema è articolato in relazione alla diversa posizione di responsabilità esaminata e prevede che le tre dimensioni base individuate assumano i seguenti valori (il punteggio massimo raggiungibile sarà pari a 100):

Responsabili di Posizione Organizzativa – Area

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	20 (Presidente)
	20 (Segretario Generale)
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi strategici di attuazione delle politiche o degli obiettivi di innovazione gestionale ("PRO")	30
Grado di raggiungimento dei risultati correlati all'andamento dell'attività ordinaria	10
Risultato medio dell'Ente	20
TOTALE	100

Responsabili di Posizione Organizzativa – Servizio di struttura

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	20 (Presidente)
	20 (Segretario Generale)
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi strategici di attuazione delle politiche o degli obiettivi di innovazione gestionale ("PRO")	30
Grado di raggiungimento dei risultati correlati all'andamento dell'attività ordinaria	20
Risultato medio dell'Ente	10
TOTALE	100

Responsabili di Posizione Organizzativa – Servizio di staff

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	20 (Presidente)
	20 (Segretario Generale)
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi strategici di attuazione delle politiche o degli obiettivi di innovazione gestionale ("PRO")	40
Grado di raggiungimento dei risultati correlati all'andamento dell'attività ordinaria	10
Risultato medio dell'Ente	10
TOTALE	100

Il Segretario Generale, sentito il responsabile delle strutture apicali interessate, provvede alla classificazione delle singole figure con posizione di responsabilità nelle diverse tipologie evidenziate e ad individuare tra le differenti opzioni esistenti, quella più coerente con la singola funzione di responsabilità esercitata.

6.3 – SOGGETTI COMPETENTI E CRITERI DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO

Nel quadro sinottico che segue vengono indicati i soggetti competenti e le modalità di valutazione per ognuno dei fattori indicati.

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE
Comportamento organizzativo	Per i responsabili di PO - Area – 50% Presidente – 50% Segretario Generale)
	Per i responsabili di PO - Servizio di struttura – 50% Presidente – 50% Segretario Generale)
	Per i responsabili di PO - Servizio di staff – 50% Presidente – 50% Segretario Generale)
MODALITÀ DI VALUTAZIONE	

Fattori di giudizio:

- ✓ motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori;
- ✓ clima organizzativo interno;
- ✓ gestione del tempo;
- ✓ rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;
- ✓ promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa);
- ✓ attuazione del controllo di gestione;
- ✓ integrazione e interfunzionalità;
- ✓ qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa).

Ogni responsabile di posizione organizzativa viene valutato sulla base di specifici set di valutazione. Per ciascun responsabile di posizione organizzativa viene stabilito il "peso specifico" di ogni fattore, deciso all'inizio dell'esercizio amministrativo cui la valutazione si riferisce. La somma dei valori attribuiti a ciascun fattore deve essere pari al punteggio attribuito alla posizione organizzativa. I pesi specifici sono condivisi dal soggetto competente alla valutazione e comunque validati dal **Segretario Generale**. Il Nucleo di Valutazione recepisce il valore assegnato a ciascun fattore, in relazione al ruolo ricoperto da ciascun responsabile di area e/o servizio nell'Ente.

Ognuno dei fattori individuati viene quantificato con un numero intero in una **scala da 1 a 10**, il cui valore è stimato utilizzando appositi indicatori.

Il punteggio complessivo da attribuire alla variabile comportamento organizzativo è dato dalla *somma pesata dei punteggi ottenuti da ciascun responsabile di area e/o servizio per ognuno dei fattori di giudizio individuati*.

Per tutti i responsabili di area e/o servizio, la componente di comportamento organizzativo valutata dal Presidente (sentiti, laddove necessario, gli assessori competenti) concerne la concreta espressione delle competenze e dei comportamenti necessari per l'efficace attuazione degli specifici indirizzi di governo formulati.

L'indennità di risultato collegata al comportamento organizzativo varierà

in maniera direttamente proporzionale al punteggio ottenuto.

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi strategici o d'innovazione operativa e gestionale ("PRO")	Nucleo di Valutazione
MODALITÀ DI VALUTAZIONE	
<p>Agli obiettivi di "PRO" sono attribuiti dei pesi che assumeranno, anno per anno, valori diversi che saranno stabiliti dal Nucleo di Valutazione sentito il Segretario Generale) (per i parametri c, e, i, m), ovvero dal Presidente per il parametro s.</p> <p><u>Obiettivi strategici</u></p> <p>Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo è correlato ai seguenti parametri:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>livello di complessità operativa (parametro c)</u>, va riferito ad una serie di fattori che permettono d'identificare il rilievo assunto dall'obiettivo rispetto al grado d'innovazione del progetto, anche in funzione del know how richiesto (complessità rispetto ai profili di competenza professionale necessari); all'esistenza di criticità rispetto alle risorse umane e strumentali affidate (complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari). Tale parametro, da commisurare anche alle risorse a disposizione, avrà un valore compreso nell'intervallo da 1 a 5. ✓ <u>contributo all'equilibrio economico dell'ente (parametro e)</u>, in relazione all'incremento dell'entrata o alla riduzione della spesa in rapporto all'attività e al servizio prodotto, il cui valore sarà compreso nell'intervallo da 1 a 5. ✓ <u>implicazioni in termini di integrazione organizzativa (parametro i)</u>, in relazione al rilievo assunto dal progetto rispetto alla complessità 	

relazionale - sia interna che esterna - e rispetto al coinvolgimento di strutture diverse, il cui valore sarà compreso nell'intervallo da 1 a 5.

- ✓ **contributo al raggiungimento delle priorità politiche dell'Ente (parametro s)**, in relazione al raggiungimento delle priorità politiche dell'Ente: rilievo assunto dall'obiettivo per il raggiungimento delle priorità e dei programmi politici dell'amministrazione, il cui valore sarà compreso tra 1 e 5.

Obiettivi d'innovazione operativa e gestionale

Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo è correlato ai seguenti parametri:

- ✓ **livello di complessità operativa (parametro c)**, va riferito ad una serie di fattori che permettono d'identificare il rilievo assunto dall'obiettivo rispetto al grado d'innovazione del progetto, anche in funzione del know how richiesto (complessità rispetto ai profili necessari); alla complessità relazionale, sia interna che esterna, e al coinvolgimento di strutture diverse (complessità rispetto ai profili di competenza relazionale e di direzione necessari); all'esistenza di criticità rispetto alle risorse umane e strumentali affidate (complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari). Tale parametro, da commisurare anche alle risorse a disposizione, avrà un valore compreso nell'intervallo da 1 a 10.
- ✓ **indice di miglioramento (parametro m)**, in relazione al grado d'incremento degli indicatori descrittivi delle attività interessate o dei servizi prodotti, il cui valore sarà compreso nell'intervallo da 1 a 10.

*Il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di attuazione delle politiche di governo e d'innovazione organizzativa e gestionale viene misurato utilizzando appositi indicatori, che verranno definiti annualmente dal **Segretario Generale**, sentiti i responsabili delle strutture di massimo livello.*

Gli obiettivi di "PRO" possono avere indicatori di risultato differenziati, tali da prefigurare le tre categorie di riferimento per il processo di valutazione:

- ✓ **obiettivo pienamente raggiunto**
- ✓ **obiettivo parzialmente raggiunto**
- ✓ **obiettivo non raggiunto**

Com'è evidente, queste tre categorie non sono necessariamente presenti per tutti gli obiettivi, potendone sussistere alcuni per i quali il raggiungimento parziale non può essere definito.

Il **Segretario Generale** concorda con i responsabili di posizione organizzativa interessati i valori minimi degli indicatori che definiscono il raggiungimento parziale o totale di ciascun obiettivo di "PRO". Al di sotto di questi valori di risultato l'obiettivo si considera non raggiunto.

A un obiettivo pienamente raggiunto viene associato un coefficiente di raggiungimento pari al 100%, a un obiettivo parzialmente raggiunto si associa un coefficiente di raggiungimento pari alla percentuale indicata in sede di programmazione e a un obiettivo non raggiunto viene attribuito un coefficiente di raggiungimento pari allo 0%

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE
Grado di raggiungimento dei risultati correlati all'andamento dell'attività ordinaria	Segretario Generale
MODALITÀ DI VALUTAZIONE	
<p>La valutazione avviene sulla base degli obiettivi di ufficio e/o unità operative.</p> <p>L'andamento dell'attività ordinaria viene misurato utilizzando appositi indicatori, che verranno definiti in funzione delle linee di attività tipiche di ogni unità organizzativa dell'ente (così come risultanti dal Catalogo delle attività e dei prodotti) dal Segretario Generale sentiti i responsabili di posizione organizzativa.</p> <p>I valori assunti da tali indicatori di anno in anno costituiranno il riferimento per la valutazione delle performance realizzate dalle singole strutture organizzative nell'attività istituzionale o continuativa.</p> <p>Nell'eventualità in cui il sistema degli indicatori non sia sufficiente a descrivere gli andamenti in esame, il Segretario Generale acquisisce anche in modo induttivo gli elementi necessari a formulare la valutazione e vi provvede utilizzando la stessa scala parametrica.</p>	

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE
Risultato dell'ente	Nucleo di Valutazione
MODALITÀ DI VALUTAZIONE	
Questa componente della valutazione della prestazione legata alla posizione organizzativa è riferita al grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi definiti a livello di ente.	

6.4 – ATTRIBUZIONE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO

In sede di avvio del ciclo di programmazione annuale, sarà determinato per ciascun responsabili di area e/o servizio la **quota massima individuale attribuibile** relativamente alla retribuzione di risultato.

Tale quota è ripartita per ogni responsabile di area e/o servizio tra le tre dimensioni di base (risultato, comportamento organizzativo, risultato dell'ente) così come precedentemente indicato ed in base alla normativa vigente.

7. – IL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

7.1 – SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti opera su una serie articolata di fattori, aggregati per “Aree”, così come di seguito indicato e con aggregazioni differenziate sulla base delle categorie d’inquadramento dei singoli dipendenti:

Fattore
Area dei risultati
Risultati individuali
Risultati di gruppo o di struttura
Area dei comportamenti
Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta
Iniziativa
Orientamento al lavoro di gruppo
Orientamento all’utenza interna ed esterna
Area delle competenze
Conoscenze tecnico-disciplinari
Arricchimento professionale
Autonomia e capacità organizzativa
Flessibilità operativa

A fianco di questa significativa strumentazione di supporto al valutatore, il sistema introduce un ulteriore elemento di *personalizzazione* del procedimento di valutazione.

Per ogni singolo fattore di valutazione, infatti, il soggetto competente può utilizzare un “moltiplicatore” che ha valori possibili da 0 a 3 e che possono potenziare l’importanza dello specifico fattore, oppure, al contrario, azzerarne completamente l’importanza.

Il rapporto tra punteggio potenziale e punteggio ottenuto e l’uso di indici di ponderazione, permette di utilizzare un’unica scala di rappresentazione della valutazione.

Il sistema è strutturato in modo tale da permettere una forte *adesione* del sistema alle caratteristiche dei singoli ruoli organizzativi (o gruppi omogenei di essi).

I soggetti valutatori sono, rispettivamente:

- ✓ il Segretario Generale, anche coadiuvato dai responsabili di area e/o servizio, per le strutture operative direttamente afferenti alla sua responsabilità con l’ausilio dei responsabili di ufficio e/o unità operative per i dipendenti direttamente afferenti all’ufficio e/o unità operative.

Fase	Descrizione
Programmazione	In sede di programmazione operativa di attività il soggetto competente alla valutazione definisce il “profilo di valutazione” atteso per l’esercizio a venire e lo condivide con il dipendente.
Monitoraggio	In corso di esercizio, con le scadenze che verranno comunemente concordate (in dipendenza alle diverse tipologie d’incarichi possibili, ma almeno una volta nel periodo), il soggetto valutatore procede ad una verifica dello stato di mantenimento degli impegni programmati ed evidenzia eventuali necessità di adozione di correttivi.
Valutazione	Al termine dell’esercizio, il soggetto valutatore provvede a redigere la scheda finale di valutazione e, attraverso il colloquio di valutazione, informa il dipendente delle risultanze ed illustra le possibili aree di miglioramento. Entrambi sottoscrivono la scheda finale. In sede di sottoscrizione, il dipendente può formulare proprie

	osservazioni.
Coordinamento	In tutte le fasi del procedimento, il Segretario Generale garantisce il coordinamento delle modalità applicative dei criteri di valutazione tra i diversi soggetti valutatori

E' del tutto evidente, per altro, come il sistema possa trovare efficace applicazione solo in quanto operi in modo integrato un monitoraggio efficace del clima organizzativo interno ad ogni singola struttura e venga altresì osservata con attenzione la capacità del responsabile di posizione organizzativa competente di sviluppare una compiuta programmazione operativa, nonché una coerente capacità di differenziare in modo significativo i risultati della valutazione.

Figura 4 - Quadro di sintesi dei fattori di valutazione impiegati

	Fattore	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Cat. D
	Area dei risultati				
1	Risultati individuali				
2	Risultati di gruppo o di struttura				
	Area dei comportamenti				
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta				
4	Iniziativa				
5	Orientamento al lavoro di gruppo				
6	Orientamento all'utenza interna ed esterna				
	Area delle competenze				
7	Conoscenze tecnico-disciplinari				
8	Arricchimento professionale				
9	Autonomia e capacità organizzativa				
10	Flessibilità operativa				

7.2 – SCHEDA PER CATEGORIA C E D

Di seguito sono descritti i fattori di valutazione per i dipendenti categoria C e D ed i valori da attribuire a ciascun fattore.

7.2.1 – I FATTORI

Descrizione	FATTORE	Moltiplicatore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Massimo	Buono	Discreto	Sufficiente	Insufficiente		
Area dei risultati												
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie.	1	Risultati individuali	0	1	2	3						
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza.	2	Risultati di gruppo o di struttura	0	1	2	3						
	Punteggio potenziale											
					Punteggio ottenuto							

Area dei comportamenti														
Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. E' un fattore volto a rilevare anche la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità e di risultato	3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	0	1	2	3			<i>E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività</i>	10	8	7	6	5
Valuta la capacità dimostrata di prendere iniziative, nell'ambito delle disposizioni generali ricevute, per affrontare e risolvere problemi, criticità ed imprevisti e raggiungere i risultati attesi. Inoltre valuta la capacità dimostrata di introdurre modalità lavorative innovative per migliorare sempre più l'attività	4	Iniziativa	0	1	2	3			<i>E' capace di individuare soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare la propria attività</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Ha dimostrato capacità di innovazione all'interno dell'organizzazione di riferimento</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Ha espresso capacità propositiva al fine di contribuire al raggiungimento dei risultati attesi</i>	10	8	7	6	5
Valuta la capacità di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio apporto ad un lavoro comune. Misura il grado di partecipazione attiva nelle attività di gruppo e il livello di effettivo apporto del singolo al raggiungimento dell'obiettivo	5	Orientamento al lavoro di gruppo	0	1	2	3			<i>E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' capace di raggiungere effettivamente gli obiettivi di gruppo</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro</i>	10	8	7	6	5
Valuta la capacità dimostrata dal lavoratore a rapportarsi con gli utenti interni ed esterni. Valuta inoltre la capacità di farsi interprete e risolvere i problemi posti dagli utenti	6	Orientamento all'utenza interna ed esterna	0	1	2	3			<i>E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' orientato al miglioramento continuo del rapporto con l'utenza</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' disponibile a rapportarsi direttamente con l'utenza</i>	10	8	7	6	5
		Punteggio potenziale						Punteggio ottenuto						

Area delle competenze															
Valuta il livello di acquisizione delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate		0	1	2	3										
	7	Conoscenze tecnico-disciplinari	0	1	2	3									
			0	1	2	3									
Valuta la capacità dell'individuo di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite anche attraverso interventi formativi		0	1	2	3										
	8	Arricchimento professionale	0	1	2	3									
			0	1	2	3									
Valuta la capacità del dipendente di autogestirsi, di saper programmare le attività a cui è preposto, di controllare le fasi di realizzazione ed i risultati ottenuti in relazione alla programmazione dell'Ente, di stabilire le priorità assegnando, qualora ne abbia titolo, i compiti ai collaboratori tenendo conto delle loro attitudini		0	1	2	3										
	9	Autonomia capacità organizzativa	0	1	2	3									
			0	1	2	3									
Valuta la capacità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro. Mette in evidenza la capacità di affrontare situazioni nuove e mutevoli utilizzando proficuamente il proprio vissuto lavorativo ed applicando con razionalità le conoscenze		0	1	2	3										
	10	Flessibilità operativa	0	1	2	3									
			0	1	2	3									
Punt. Pot.le															
										Punteggio ottenuto					

7.2.2 – I VALORI

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%	Indice di ponderazione	Risultato finale
1	Risultati individuali				40	
2	Risultati di gruppo o di struttura					
	Totale Area dei risultati					
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta				30	
4	Iniziativa					
5	Orientamento al lavoro di gruppo					
6	Orientamento all'utenza interna ed esterna				30	
	Totale Area dei comportamenti					
7	Conoscenze tecnico-disciplinari				30	
8	Arricchimento professionale					
9	Autonomia e capacità organizzativa					
10	Flessibilità operativa					
	Totale Area delle competenze					
					Totale generale	

7.3 – SCHEDA PER CATEGORIA B

Di seguito sono descritti i fattori di valutazione per i dipendenti categoria B e i valori da attribuire a ciascun fattore.

7.3.1 – I FATTORI

Descrizione	FATTORE	Moltiplicatore				Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Massimo	Buono	Discreto	Sufficiente	Insufficiente
		0	1	2	3								
Area dei risultati													
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie.	1 Risultati individuali	0	1	2	3			Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto	10	8	7	6	5
		0	1	2	3			Ha raggiunto gli obiettivi assegnatigli oltre ai compiti ordinari	10	8	7	6	5
		0	1	2	3			Ha sviluppato attività di studio o ricerca, ovvero ha utilizzato metodiche operative in ambiti non strettamente connessi alle proprie mansioni stabili	10	8	7	6	5
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza	2 Risultati di gruppo o di struttura	0	1	2	3			Il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati	10	8	7	6	5
		0	1	2	3			La struttura di appartenenza ha raggiunto gli obiettivi assegnati	10	8	7	6	5
		0	1	2	3			Ha partecipato attivamente al raggiungimento di obiettivi di altre strutture	10	8	7	6	5
	Punteggio potenziale						Punteggio ottenuto						

Area dei comportamenti														
<p>Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili.</p> <p>E' un fattore volto a rilevare anche la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità e di risultato</p>	3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	0	1	2	3			<i>E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività</i>	10	8	7	6	5
<p>Valuta la capacità di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio apporto ad un lavoro comune. Misura il grado di partecipazione attiva nelle attività di gruppo e il livello di effettivo apporto del singolo al raggiungimento dell'obiettivo</p>	5	Orientamento al lavoro di gruppo	0	1	2	3			<i>E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' capace di raggiungere effettivamente gli obiettivi di gruppo</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro</i>	10	8	7	6	5
<p>Valuta la capacità dimostrata dal lavoratore a rapportarsi con gli utenti interni ed esterni. Valuta inoltre la capacità di farsi interprete e risolvere i problemi posti dagli utenti</p>	6	Orientamento all'utenza interna ed esterna	0	1	2	3			<i>E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' orientato al miglioramento continuo del rapporto con l'utenza</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' disponibile a rapportarsi direttamente con l'utenza</i>	10	8	7	6	5
		Punteggio potenziale							Punteggio ottenuto					

Area delle competenze															
<p>Valuta il livello di acquisizione delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate</p>			0	1	2	3				<p>Ha padronanza delle discipline o delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate</p>	10	8	7	6	5
	7	Conoscenze tecnico-disciplinari	0	1	2	3				<p>Ha conoscenze tecnico-disciplinari che superano i confini del ruolo ricoperto e che possono permettere l'assegnazione di un ampio ventaglio di compiti o mansioni</p>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3				<p>Possiede ambiti di specializzazione professionale o di conoscenze disciplinari che ne fanno un punto di riferimento per l'organizzazione</p>	10	8	7	6	5
<p>Valuta la capacità dell'individuo di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite anche attraverso interventi formativi</p>			0	1	2	3				<p>E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione</p>	10	8	7	6	5
	8	Arricchimento professionale	0	1	2	3				<p>Si auto aggiorna senza aspettare passivamente che qualcuno fornisca elementi o informazioni ed è disponibile e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite</p>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3				<p>Ha consapevolezza delle proprie necessità di arricchimento professionale in termini di conoscenze/abilità/competenze ed è in grado di segnalare fabbisogni e proporre soluzioni</p>	10	8	7	6	5
<p>Valuta la capacità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro. Mette in evidenza la capacità di affrontare situazioni nuove e mutevoli utilizzando proficuamente il proprio vissuto lavorativo ed applicando con razionalità le conoscenze</p>			0	1	2	3				<p>Il grado di conoscenza e di esperienza professionale raggiunto è tale da permettergli di agire con flessibilità all'interno della struttura</p>	10	8	7	6	5
	10	Flessibilità operativa	0	1	2	3				<p>E' capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti</p>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3				<p>E' capace di utilizzare gli strumenti e le attrezzature tecniche connessi all'attività</p>	10	8	7	6	5
										<p>Punteggio Potenziale</p>					
										<p>Punteggio ottenuto</p>					

7.3.2 – I VALORI

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%	Indice di ponderazione	Risultato finale
1	Risultati individuali					
2	Risultati di gruppo o di struttura				40	
	Totale Area dei risultati					
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta					
5	Orientamento al lavoro di gruppo				30	
6	Orientamento all'utenza interna ed esterna					
	Totale Area dei comportamenti					
7	Conoscenze tecnico-disciplinari					
8	Arricchimento professionale				30	
10	Flessibilità operativa					
	Totale Area delle competenze					
					Totale generale	

7.4 – SCHEDA PER CATEGORIA A

Di seguito sono descritti i fattori di valutazione per i dipendenti categoria A e i valori da attribuire a ciascun fattore.

7.4.1 – I FATTORI

Descrizione	FATTORE	Moltiplicatore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Massimo	Buono	Discreto	Sufficiente	Insufficiente	
Area dei risultati											
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie.	1	Risultati individuali	0	1	2	3					
			0	1	2	3					
			0	1	2	3					
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza	2	Risultati di gruppo o di struttura	0	1	2	3					
			0	1	2	3					
			0	1	2	3					
	Punteggio potenziale										
					Punteggio ottenuto						

Area dei comportamenti														
Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. E' un fattore volto a rilevare anche la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità e di risultato	3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	0	1	2	3			<i>E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività</i>	10	8	7	6	5
Valuta la capacità di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio apporto ad un lavoro comune. Misura il grado di partecipazione attiva nelle attività di gruppo e il livello di effettivo apporto del singolo al raggiungimento dell'obiettivo	5	Orientamento al lavoro di gruppo	0	1	2	3			<i>E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' capace di raggiungere effettivamente gli obiettivi di gruppo</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro</i>	10	8	7	6	5
		Punteggio potenziale							Punteggio ottenuto					

Area delle competenze														
Valuta il livello di acquisizione delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate	7	Conoscenze tecnico-disciplinari	0	1	2	3			<i>Ha padronanza delle discipline o delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Ha conoscenze tecnico-disciplinari che superano i confini del ruolo ricoperto e che possono permettere l'assegnazione di un ampio ventaglio di compiti o mansioni</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Possiede ambiti di specializzazione professionale o di conoscenze disciplinari che ne fanno un punto di riferimento per l'organizzazione</i>	10	8	7	6	5
		Punteggio Potenziale							Punteggio ottenuto					

7.4.2 – I VALORI

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%	Indice di ponderazione	Risultato finale
1	Risultati individuali					
2	Risultati di gruppo o di struttura				50	
	Totale Area dei risultati					
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta					
5	Orientamento al lavoro di gruppo				40	
	Totale Area dei comportamenti					
7	Conoscenze tecnico-disciplinari				10	
	Totale Area delle competenze					
					Totale generale	

8. – LE PROCEDURE DI VALUTAZIONE

8.1 – PROCEDURE

Il monitoraggio infrannuale dello **stato di avanzamento degli obiettivi** assegnati, come indicato nell'apposita sezione del presente documento, si effettua periodicamente. Il periodo di riferimento è collegato alle scadenze di rendicontazione del ciclo di pianificazione e controllo, previste annualmente dal Nucleo di Valutazione di concerto con il Segretario Generale.

La fase di controllo dell'avanzamento è finalizzata a monitorare in modo costante e continuativo l'andamento degli obiettivi assegnati. Tale fase si situa, nel processo di valutazione, tra l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione finale.

In presenza di eventi che determinino la necessità di ripianificazioni nell'ambito del ciclo di Pianificazione e controllo, gli obiettivi dovranno essere modificati al fine di assicurare la massima coerenza tra sistema di Pianificazione e controllo e sistema di valutazione.

La fase di rilevazione conclusiva dei dati è finalizzata anche a supportare e motivare la valutazione finale con i dati necessari.

L'acquisizione di tutti i dati necessari alla elaborazione della valutazione finale viene effettuata nell'anno successivo dalla struttura organizzativa preposta alla Pianificazione e controllo.

I dati relativi agli indicatori di risultato vengono riportati dal valutato stesso negli appositi spazi previsti nella scheda di monitoraggio e vengono eventualmente corredati da brevi relazioni scritte che certificano eventi significativi ai fini della valutazione della qualità della prestazione.

È prevista la possibilità, da parte del valutato di indicare, in fase di valutazione finale, eventuali accadimenti che, al di fuori del proprio controllo e avendo attivato tutte le necessarie sollecitazioni, non abbiano permesso il raggiungimento del risultato atteso.

L'accoglimento o meno delle motivazioni espresse è responsabilità del valutatore diretto, che esprimerà il proprio giudizio dopo aver analizzato e verificato le motivazioni alla base della richiesta.

La valutazione del **comportamento organizzativo** deve tener conto anche della rilevazione di eventi concreti distribuiti su tutto il periodo di riferimento, che consentano di esprimere un giudizio basato su dati reali e da essi motivato.

Gli eventi e le situazioni osservati durante l'anno devono essere concretamente descrivibili, documentabili e verificabili attraverso traguardi raggiunti e azioni realizzate.

La valutazione di questo fattore avviene annualmente contestualmente alla valutazione dei risultati raggiunti. La rilevazione dei fatti e delle situazioni non viene effettuata a scadenze prestabilite, ma in maniera continuativa, e gli eventi sono annotati quando accadono. Sulla base di tali dati il valutatore elabora il proprio giudizio, riportandolo su un'apposita scheda.

Il valutatore, nei mesi successivi all'anno di riferimento, comunica per iscritto le valutazioni complessive complete di schede sintetiche e di breve relazione descrittiva della metodologia ed esplicativa del punteggio assegnato.

Il valutato riceve le valutazioni, entro quindici giorni, può presentare delle proprie controdeduzioni scritte e documentate su eventuali carenze riscontrate ed eventualmente chiedere un colloquio che dovrà avvenire entro i successivi 10 giorni al fine di assicurare la massima trasparenza, condivisione e chiarezza del processo di valutazione

Trascorso tale termine il valutatore acquisisce le eventuali controdeduzioni del valutato interessato e formalizza la valutazione definitiva.

9. – LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

9.1 – PREMESSA

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

9.2 – AZIONI DI PREVENZIONE

E' del tutto evidente come l'Amministrazione intenda operare per promuovere una significativa azione di **prevenzione** dei conflitti, agendo su leve differenziate.



A fianco di quest'insieme di azioni positive di prevenzione, il sistema prevede l'impiego di procedure di verifica immediata dei livelli di condivisione della valutazione effettuata (quando oggetto di contraddittorio), con la sottoscrizione della documentazione prodotta sia da parte del valutatore, sia da parte del valutato.

9.3 – PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Nel caso in cui, nonostante le azioni messe in atto per prevenire conflitti connessi al procedimento di valutazione, essi si determinassero ugualmente, al fine di evitare il ricorso alle procedure di contenzioso o a quelle di conciliazione previste dai contratti collettivi nazionali di lavoro, il sistema prevede la possibilità di accedere ad apposite sessioni di riesame della valutazione effettuata dai diversi soggetti competenti presenti nell'organizzazione.

Nel quadro sinottico che segue sono indicate le diverse figure di riferimento per attivare iniziative di riesame e giungere a superare le divergenze sui risultati del procedimento di valutazione.

Per altro, la delibera n. 124/2010 di CIVIT "*Sistema di misurazione e valutazione della performance: procedure di conciliazione (articolo 7, comma 3, decreto legislativo n. 150/2009.*" prevede l'adozione di procedure di conciliazione, ai sensi dell'art. 7, co. 3, del dlgs. n. 150/2009, (soddisfatta o con l'istituzione di un apposito collegio di conciliazione o con l'applicazione dell'istituto di cui all'art. 410 cpc.) **una volta verificata la possibilità di un intervento del soggetto gerarchicamente sovraordinato.**

.

9.3.1 – I SOGGETTI E LE PROCEDURE

Soggetto valutato	Soggetto valutatore	Ambito			Soggetto competente per il riesame	Procedura
Dipendente	Responsabile di Posizione Organizzativa	Applicazione valutazione	sistema permanente di	di	Segretario Generale	Procedura B
Dipendente (responsabile ufficio e/o unità operative)	Responsabile di Posizione Organizzativa	Applicazione valutazione	sistema permanente di	di	Segretario Generale / Collegio di conciliazione	Procedura A/C
Incaricato di Posizione organizzativa	Presidente / Segretario Generale	Comportamento organizzativo			Segretario Generale / Collegio di conciliazione	Procedura A/C
	Nucleo do Valutazione	Grado di raggiungimento dei risultati			Nucleo di Valutazione	Procedura A
	Segretario Generale	Attività ordinaria			Segretario Generale / Collegio di conciliazione	Procedura A/C

9.3.2 – LO SVILUPPO DELLE PROCEDURE

Di seguito, lo sviluppo delle procedure al fine di dare certezza sui tempi di valutazione e conseguente erogazione dell'indennità di risultato.

Procedura	Sviluppo
Procedura A	<ul style="list-style-type: none">a. Presentazione dell'istanza di riesame al soggetto competente entro e non oltre 5 giorni dalla notifica della valutazione con contestuale presentazione delle considerazioni contrarie alle risultanze.b. Formalizzazione dell'avvio della procedura entro 3 giorni dalla richiesta di riesame.c. Audizione della parte ricorrente entro 5 giorni dalla formalizzazione dell'avvio della procedura.d. Formalizzazione della decisione di riesame e sottoscrizione delle parti (con accettazione o non accettazione) entro 5 giorni.
Procedura B	<ul style="list-style-type: none">a. Presentazione dell'istanza di riesame al soggetto competente entro e non oltre 5 giorni dalla notifica della valutazione con contestuale presentazione delle considerazioni contrarie alle risultanze.b. Formalizzazione dell'avvio della procedura entro 3 giorni dalla richiesta di riesame.c. Richiesta al soggetto valutatore di controdeduzioni o di accoglimento delle osservazioni entro 3 giorni.d. Audizione della parte ricorrente entro 5 giorni dalla formalizzazione dell'avvio della procedura.e. Formalizzazione della decisione di riesame e sottoscrizione delle parti (con accettazione o non accettazione) entro 5 giorni.
Procedura C	<ul style="list-style-type: none">✓ Procedura di cui all'articolo 410 e seguenti del c.p.c.

10. – TRASPARENZA E INFORMAZIONE

10.1 – TRASPARENZA E INFORMAZIONE

Al di là delle specifiche disposizioni di legge, in tutte le fasi di sviluppo del sistema di programmazione e controllo e, in particolare, per quel che riguarda:

- ✓ l'assegnazione degli obiettivi strategici;
- ✓ l'assegnazione degli obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale;
- ✓ i risultati attesi dai progetti assegnati;
- ✓ gli standard delle linee di attività ordinaria;
- ✓ il raggiungimento dei risultati da parte delle strutture e delle singole posizioni organizzative;

è garantita ogni forma di trasparenza attraverso la pubblicazione dei dati relativi sul portale dell'Unione dei Comuni.