

Comune di Alpette

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

ELEVATE QUALIFICAZIONI E PERSONALE dei livelli

Sommario

CAPO I METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA³

ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE³

ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA³

ART. 3 - PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA⁴

ART. 4 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI⁵

**ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DI VALIDAZIONE E PESATURA DELLA PERFORMANCE⁵
ORGANIZZATIVA E DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI⁵**

**ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA DELL'ENTE⁶**

¹ Metodologia valutazione DIR_2018.docx

ART. 7 - COMPORTAMENTI MANAGERIALI⁶

ART. 8 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI⁹

ART. 9 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI⁹

ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DEL SEGRETARIO GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE E GESTIONE DEL CONTENZIOSO¹⁰

ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DEI DIRIGENTI¹⁰

CAPO II METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI¹¹

LIVELLI¹¹

ART. 12 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI¹¹

ART. 13 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI¹¹

ART. 14 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI¹¹

ART. 15 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE¹² DEI LIVELLI¹²

ART. 16 VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI¹⁴ LIVELLI¹⁴

ART. 17 DIALOGO E CONFRONTO SULLE VALUTAZIONI¹⁵

CAPO III NORME FINALI¹⁶

ART. 18 PARERE DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE E REVISIONE DELLA METODOLOGIA¹⁶

ART. 19 VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE¹⁶

CAPO I METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI EQ

ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE

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

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

La misurazione delle performance ha frequenza semestrale e viene effettuata entro il mese successivo alla scadenza di ciascun semestre.

Ove sia ritenuto necessario in ragione della rilevanza o della complessità degli obiettivi o del sistema di misurazione, l'Organismo di Valutazione può motivatamente disporre ulteriori momenti di verifica ad intervalli inferiori al semestre.

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato. L'incidenza della valutazione della performance organizzativa deve avere un peso prevalente nella valutazione complessiva, pari al XX% sul valore totale.

ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi assegnati dagli strumenti di programmazione dell'Ente per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

Ai fini della validazione della performance organizzativa si considerano gli obiettivi istituzionali con indicatori performanti, collegati a missioni e programmi del bilancio secondo le peculiarità dell'Ente e gli obiettivi specifici gestionali assegnati ai Centri di Responsabilità.

Il processo valutativo, da parte dell'Organismo di Valutazione, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori e dei valori attesi proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo.

La validazione deve avvenire di norma entro il mese di gennaio di ciascun anno di riferimento.

La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:

- **adeguata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione puntuale dei prodotti o delle utilità riferite al cliente finale, fruitore, beneficiario del processo produttivo o di erogazione e contemplare un apparato di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite rispetto alla qualità dei prodotti o delle prestazioni, come rilevati dalle indagini di gradimento presso gli utenti. Per ogni indicatore devono essere individuate le fonti da cui sono ricavati i dati o, in mancanza, le metodologie di stima;

- **riferimento ad un arco temporale determinato** corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti (Piano delle Attività ricondotto a missioni e programmi di bilancio secondo le attività gestite dall'Ente);
- **commisurazione**, ove possibile, **ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'amministrazione, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente e, ove possibile, del triennio precedente. La produttività potrà essere dimostrata attraverso indicatori che permettano di determinare le quantità prodotte o le utilità generate da unità di produzione (individui, gruppi, etc.);
- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

ART. 3 - PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

- pertinenza e coerenza con le **politiche perseguite dall'Ente**;
- coerenza con i **bisogni della collettività** rilevati dagli strumenti di analisi disponibili;
- capacità di determinare un significativo **miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
- idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi.

Per un migliore codice di lettura si possono classificare gli obiettivi nel seguente modo:

- **Obiettivi generali** che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali e regionali, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati;
- **Obiettivi specifici** dell'Ente, coerenti con gli strumenti di programmazione, declinati in:
 - a) **Obiettivi di programma**: rappresentano l'attività istituzionale dell'Ente, volta al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.
 - b) **Obiettivi gestionali**: ricondotti alla programmazione operativa dell'Ente attraverso gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici (Piano delle Attività), utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.

Tipologia Obiettivi: Miglioramento, Innovativi, Sviluppo (Nuovi servizi)

La rilevanza (peso) di ciascun obiettivo, viene misurata attraverso l'utilizzo di 4 indicatori e attribuisce ad ogni obiettivo assegnato al valutato un differente grado di incidenza sulla valutazione individuale complessiva; l'obiettivo a cui viene attribuito un peso maggiore produce un impatto maggiore sulla valutazione.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:

- **Strategicità:** importanza;
- **Complessità:** interfunzionalità/ grado di realizzabilità;
- **Impatto esterno e/o interno:** miglioramento per gli stakeholder;
- **Economicità:** efficienza economica;

Per ogni fattore è prevista la classificazione, **Alta** – **Media** – **Bassa**, alla quale corrisponderanno i valori 5- 3- 1 per ciascun fattore, ad eccezione del fattore “Complessità” che prevede una scala di valori 3 – 2 – 1.

Per ogni obiettivo il peso oscillerà tra 375 punti e 1 punto.

ART. 4 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI

La valutazione dei comportamenti manageriali avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti e descritti in un'apposita scheda, attraverso una scala di giudizio numerica. L'Organismo di Valutazione attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti manageriali. Il Segretario Generale attribuiscono un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun titolare di posizione organizzativa incardinato nell'Area di competenza rispetto alle proprie funzioni.

Il peso assegnato a ciascun fattore (item) assume una funzione di moltiplicatore rispetto alle valutazioni espresse.

La percentuale attribuita alla valutazione dei comportamenti manageriale delle EQ, è pari al XX% della valutazione complessiva.

ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DI VALIDAZIONE E PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI

L'Organismo di Valutazione i l'esito dell'ammissione e della pesatura degli obiettivi di performance organizzativa.

Gli obiettivi validati e ponderati vengono pubblicati sul sito web istituzionale e costituiscono una parte del Piano delle Performance.

L'Organismo di Valutazione comunica altresì, negli stessi termini previsti per gli obiettivi, la ponderazione dei diversi fattori (item) dei comportamenti organizzativi in riferimento.

ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il Segretario Generale e le EQ presentano, sotto la propria responsabilità, all'Organismo di Valutazione i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere motivatamente richiesta la variazione degli obiettivi e degli indicatori, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

A richiesta dell'Organismo di Valutazione deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.

Le valutazioni intermedie si esprimono con un giudizio non numerico.

L'Organismo di Valutazione indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati formalmente e trasmesse al Segretario Generale per le determinazioni alla stessa spettanti.

ART. 7 - COMPORTAMENTI MANAGERIALI

La valutazione dei comportamenti delle EQ è sviluppata con riferimento ai seguenti fattori (item):

Relazione e integrazione

- Indica la capacità di dimostrare nella relazione apertura, ascolto e positività.
- Riconoscere le competenze, le qualità, le esigenze, le differenze.
- Osservare, valutare e dare feedback, identificando punti forza e aree di miglioramento.
- Creare nel gruppo integrazione professionale e operativa.
- Promuovere la partecipazione, il confronto e il dialogo costruttivo.
- Coordinare il gruppo di lavoro verso il raggiungimento di obiettivi comuni, indirizzare le priorità di azione.
- Gestire le relazioni e valorizzare le persone.
- Essere consapevoli di Sé, delle proprie capacità dei propri limiti e di errori.
- Accogliere la differenza come un valore, accettare e gestire il dissenso.
- Lavorare con impegno e determinazione sostenendo la responsabilità e lo sforzo anche sotto pressione.

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- comunica e ha capacità relazionale con i colleghi e gli Amministratori;
- utilizza feedback positivi e negativi, specifici e costruttivi, orientati al miglioramento e allo sviluppo;
- crea un ambiente di lavoro inclusivo, stimolando il confronto e integrando le diverse opinioni e le diverse forze in campo;
- orienta e guida verso gli obiettivi;
- gestisce positivamente le divergenze e i conflitti;
- assegna ruoli e attività valorizzando le differenze e le competenze di ciascun*.

Innovatività

- Indica la capacità di portare avanti con proattività idee, progetti e soluzioni per innovare processi, servizi, attività.
- Creare un clima che faciliti la sperimentazione e l'adozione di approcci innovativi.
- Pensare in prospettiva. Ipotizzare possibili scenari e configurazioni future.
- Lavorare per processi e pensare nella prospettiva della catena del valore dal cliente/fornitore interno al destinatario esterno.
- Cogliere bisogni, le necessità, i cambiamenti e adeguare l'organizzazione e processi alla domanda interna ed esterna.

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- dà il proprio contributo e impegno al lavoro di gruppo;
- è capace a risolvere i problemi anche ricercando e utilizzando contatti e canali di informazione inusuali;
- ha progettato lo sviluppo futuro e ricercato opportunità di servizio, dimostrando lungimiranza nell'anticipare le esigenze dell'organizzazione;
- ha agito nell'attuare le innovazioni, senza aspettare di essere stimolato a farlo nell'ambito del suo ruolo;
- vede i problemi in modo integrato e realizza i piani d'azione definiti, controllandone la fattibilità e l'avanzamento;
- è capace di definire regole e modalità operative innovative.
- è capace di introdurre strumenti gestionali innovativi.

Gestione risorse economiche

Indica la capacità di realizzare il lavoro con il minor impiego possibile di tempo, denaro e risorse.

È riflessa dalla consapevolezza dei costi e dei benefici, dalla minimizzazione degli sprechi.

Implica la capacità di individuare e articolare razionalmente i processi delle attività da svolgere, assegnare correttamente responsabilità e compiti, scegliere modalità operative efficienti e allocare le risorse disponibili in misura appropriata alle competenze richieste e ai carichi di lavoro. La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- gestisce le risorse economiche e strumentali affidate;
- rispetta i vincoli finanziari;
- è capace di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- gestisce e controlla l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

Orientamento alla qualità dei servizi

Denota l'attitudine ad operare per obiettivi per raggiungere il risultato traducendo in azioni efficaci e concrete quanto progettato.

Il perseguire il risultato atteso presuppone la capacità di prendere tempestivamente e razionalmente le decisioni, valutando in modo realistico vincoli ed opportunità, accettando i margini di rischio e di incertezza, gestendo in modo flessibile ed equilibrato situazioni impreviste, mutevoli e poco strutturate. La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- ha rispetto dei termini dei procedimenti;

- ha programmato e definito adeguati standard rispetto ai servizi erogati; presidia le attività: ha comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- organizza e gestisce i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- gestisce in modo efficace il tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisiona la gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- limita il contenzioso con i fruitori dei servizi rispetto all'anno precedente;
- ha capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione;

Gestione e valorizzazione delle risorse umane

Indica la capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare persone o gruppi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Designa la capacità di assumere con autorevolezza e sicurezza un ruolo di guida di altri, indirizzando ed inducendo stimoli e motivazioni che spingano al raggiungimento dei risultati.

Comprende la capacità di ottenere collaborazione e di coordinare lavori di gruppo, promuovendo la crescita professionale e gestionale dei collaboratori, individuandone correttamente capacità e attitudini.

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

informa, comunica e coinvolge il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;

assegna responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;

definisce programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;

delega e favorisce l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;

prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;

attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale,

è efficiente ed efficace nell'utilizzo degli istituti e negli strumenti di gestione contrattuali;

controlla e contrasta l'assenteismo;

ha capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi

Esprime la capacità di porsi in un'ottica allargata, interpretando problemi e fenomeni nel loro contesto, cogliendone relazioni e interdipendenze e formulando priorità in una logica d'insieme.

La capacità di "visione" presuppone capacità di sintesi, cioè la capacità di estrarre gli elementi essenziali dei fenomeni da valutare e di comporli in un quadro d'insieme coerente, di cogliere le priorità e le connessioni fra i fatti per adeguare la programmazione e l'azione al contesto modificato.

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- analizza il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- ripartisce le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- organizza i servizi in funzione ai bisogni dell'utenza;
- organizza l'interazione con i soggetti del territorio che influenzano i fenomeni interessanti la comunità.

Attuazione delle misure di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza La

valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- controlla la conformità e regolarità amministrativa degli atti a seguito di controlli successivi;
- rispetta i tempi di pubblicazione secondo le modalità organizzative prescritte in tema di Trasparenza;
- rispetta le azioni di contrasto alla corruzione secondo le azioni contenute nel PTPTC

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

1	2	3	4	5	6	7
prestazione NEGATIVA	prestazione NON ADEGUATA	prestazione NON SUFFICIENTE	prestazione SUFFICIENTE	prestazione ADEGUATA	prestazione BUONA	prestazione ECCELLENTE
Nettamente inferiore alle attese il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa	Inferiore alle attese il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni /richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi	Parzialmente inferiore alle attese Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato moti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione	Parzialmente rispondente alle attese Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo del ruolo assegnato, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo	Rispondente alle attese Il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur riscontrando ambiti di miglioramento	Superiore alle attese Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione	Nettamente superiore alle attese Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione

ART. 8 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI

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

La raccolta di informazioni non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo all'Organismo di Valutazione.

ART. 9 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, l'Organismo di Valutazione ha facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato.

L'autovalutazione non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, pertanto non vincola il contenuto che è sempre in capo ai valutatori.

ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DEL SEGRETARIO GENERALE, DEI TITOLARI DI EQ . SCHEDE DI VALUTAZIONE E GESTIONE DEL CONTENZIOSO

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

I parametri sensibili utilizzati per la valutazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa, di norma efficienza e qualità/gradimento, sono evidenziati nel Piano delle Performance.

Ai fini della valutazione, è assunto il valore medio dei valori realizzati; la valutazione finale è completata dalla valutazione delle variabili nel loro complesso.

Una valutazione della performance organizzativa inferiore al 70% equivale al mancato raggiungimento dell'obiettivo.

La valutazione dei comportamenti manageriali è articolata nei fattori (item) di valutazione di cui all'art. 7 ed è elaborata mediante le schede allegate sub. A), A1) A2). La valutazione dei comportamenti oltre a concorrere alla determinazione dei premi è un riferimento fondamentale per la gestione delle risorse e per l'elaborazione dei piani di formazione dell'Ente.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale delle posizioni organizzative è consegnato dai Dirigenti individualmente agli interessati in apposito colloquio.

A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere di avere un dialogo e confronto sulle valutazioni con il Responsabile, secondo quanto previsto dall' art. 17.

ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE

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

Il livello di performance E è associato a valutazioni comprese tra **60% e 70%**; corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza e produce gli effetti previsti dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

Il livello di performance D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori al **70%** e fino a **79,99%**.

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

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

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

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

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

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

ART. 12 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

La valutazione del personale dei livelli è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente nel concorso al raggiungimento al Piano della performance riferite agli obiettivi nei quali è coinvolto e una seconda parte riferita ai comportamenti professionali e alle competenze espresse; la parte relativa al raggiungimento della performance organizzativa risulta prevalente sulla valutazione dei comportamenti professionali (peso).

La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 15 - e riprodotti in una apposita scheda (sub. B). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione.

La valutazione del personale è svolta anche con riferimento al profilo professionale.

Il Dirigente, in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese, individua quali fattori comportamentali sono attesi e correlati al profilo professionale e determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore.

ART. 13 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI

Il Responsabile di EQ o il Segretario comunica formalmente al personale gli obiettivi e la correlativa ponderazione tempestivamente, a seguito dell'approvazione del Piano delle Performance.

Il Responsabile di EQ o il Segretario è altresì tenuto a convocare appositi incontri informativi finalizzati a chiarire eventuali incertezze, nonché a predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e alla predisposizione degli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori.

ART. 14 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il Dirigente, con il supporto delle Posizione Organizzative, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati comunque raccolti anche sulla scorta delle misure e degli strumenti di cui all'art. 5, comma 2 del D.lgs 150/2009 e s.m.i., elabora le valutazioni individuali intermedie.

In sede di misurazione e valutazione intermedia pu essere concordata la variazione degli obiettivi e indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio non numerico. La posizione organizzativa indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati formalmente.

ART. 15 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

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

I MACRO FATTORI (ITEM) RIFERITI ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA SONO: a)

Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- si impegna verso i traguardi professionali;
- investe sulla crescita delle competenze proprie e della organizzazione.

b) Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- dimostra disponibilità a farsi carico dell'incertezza adattando in modo coerente e funzionale il proprio comportamento;
- sa utilizzare le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli.

c) Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- Lavora con costanza e impegno qualitativo al raggiungimento degli obiettivi;
- Lavora con costanza e impegno quantitativo al raggiungimento degli obiettivi.

Il peso prevalente è assegnato al campo di valutazione **“Apporto individuale alla performance organizzativa”** con una percentuale attribuita pari al XX% della valutazione complessiva, valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi progressivi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

I MACRO FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI SONO:

a) Relazione e integrazione: indica la capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro.

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- sa comunicare e ha capacità relazionale con i colleghi;
- sa gestire positivamente le divergenze e i conflitti; - ha capacità di lavorare in team.

b) Innovatività: intesa come iniziativa personale per il miglioramento del proprio lavoro e autonomia nello svolgimento delle attività legate al profilo professionale e al ruolo assegnato nella organizzazione.

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- ha iniziativa e propositività;
- ha autonomia e capacità di risolvere i problemi;
- ha capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche.

- c) **Gestione delle risorse economiche e/o strumentali:** intesa come cura delle risorse/strumenti/attrezzature assegnate.

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- ha capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- ha propositività nella razionalizzazione dei processi.

- d) **Orientamento alla qualità dei servizi:** indica la competenza a ricoprire le mansioni attribuite.

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- sa farsi carico del rispetto dei tempi e dei procedimenti;
- manifesta comprensione e rimuove le cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- è preciso nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure comprese le azioni previste nel Piano di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza e nel Codice di comportamento.

- e) **Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi:** intesa come cortesia organizzativa con il pubblico e competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza interna o esterna.

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- ha capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;
- conosce la responsabilità, le risorse, gli obiettivi rispetto alla posizione ricoperta;
- persegue la soddisfazione da parte degli utenti ricavato anche da segnalazioni, reclami o rilevazione di customer.

Il peso complessivamente disponibile residuale con una percentuale attribuita pari al XX% della valutazione complessiva è assegnato al campo di valutazione denominato “**Comportamenti professionali**”.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi progressivi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

I diversi item assumono significati e pesi differenti, specifici per ciascun profilo professionale, come descritto nelle schede in allegato (sub. b), personalizzabili in funzione delle aspettative comportamentali del singolo collaboratore.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

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

1	2	3	4	5	6	7
prestazione NEGATIVA	prestazione INSODDISFACENTE	prestazione NON SUFFICIENTE	prestazione SUFFICIENTE	prestazione ADEGUATA	prestazione BUONA	prestazione ECCELLENTE
il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa	il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni/riciami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi	Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato moti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione	Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo della mansione assegnata, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative	Il comportamento è stato adeguato alla mansione, pur riscontrando ambiti di miglioramento	Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione	Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione

ART. 16 VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI

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

Il livello di performance E è associato a valutazioni comprese tra **60% e 70%**; corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza e produce gli effetti previsti dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

Il livello di performance D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori al **70%** e fino a **79,99%**.

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

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

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

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

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

L'Organismo di Valutazione raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti (Posizioni Organizzative e Personale dei livelli); qualora la curva di distribuzione presenti anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione.

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

ART. 17 DIALOGO E CONFRONTO SULLE VALUTAZIONI

La scheda di valutazione finale è consegnata e discussa dal Responsabile individualmente con gli interessati. Se la comunicazione e il confronto con il/la Responsabile non fosse esaustivo e soddisfacente dei feedback positivi e negativi ricevuti, ciascuno/a può chiedere un ulteriore colloquio con la presenza del Responsabile del Personale dell'Ente.

CAPO III NORME FINALI

ART. 18 PARERE DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE E REVISIONE DELLA METODOLOGIA

L'entrata in vigore del nuovo Sistema di valutazione è condizionato al parere vincolante dell'Organismo di Valutazione, così come per ogni revisione significativa del Sistema.

Entro un anno dalla prima applicazione della metodologia, l'Organismo di Valutazione, sulla base delle risultanze del sistema, avvia ove necessario il processo di revisione orientato alla correzione delle criticità rilevate.

ART. 19 VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE

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