



COMUNITÀ MONTANA SARCIDANO
BARBAGIA DI SEULO
Provincia del Sud Sardegna

REGOLAMENTO COMUNITARIO
SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE
PERFORMANCE (SMiVaP)
Per gli Incaricati di Elevata Qualificazione, Personale Dipendente
e del Segretario Comunitario

Approvato con deliberazione di Giunta Comunitaria n. 57 del 06.12.2023



Sommario

<i>Principi generali e quadro normativo</i>	4
<i>Art. 1 - Finalità</i>	4
<i>Art. 2 - Ambito di applicazione e cause di esclusione</i>	5
<i>Art.3 - Ciclo di gestione della performance</i>	5
<i>Art. 4 – Il Nucleo di Valutazione e gli altri attori del Ciclo della Performance</i>	6
<i>Art. 5 - Strutture operative di supporto alle attività del Nucleo di Valutazione</i>	8
<i>Sezione II- Programmazione e Ponderazione degli Obiettivi</i>	9
<i>Art. 6 - La programmazione operativa degli obiettivi</i>	9
<i>Art. 7 - Tipologia di obiettivi</i>	10
<i>Art. 8 - La Ponderazione degli Obiettivi e dei comportamenti</i>	12
<i>Art. 9 - La Validazione degli obiettivi e degli indicatori di performance</i>	13
<i>Art. 10 - Catalogo e Indicatori dei Comportamenti professionali</i>	15
<i>Sezione III- Misurazione e valutazione delle Performance del personale di EQ</i>	17
<i>Art. 11 - La verifica intermedia sul monitoraggio delle Performance</i>	17
<i>Art.12 - Le fasi della Valutazione</i>	18
<i>Art.13 - La valutazione della Performance Organizzativa e Individuale</i>	18
<i>Art. 14 - La valutazione dei comportamenti</i>	19
<i>Art. 15 - Le metriche di Valutazione</i>	20
<i>Art.16 - Le Schede di valutazione della performance</i>	21
<i>Art. 17 - La Differenziazione delle Valutazioni</i>	21
<i>Art. 18- Colloquio Finale</i>	22
<i>Art. 19 - Iter Proposta di Valutazione</i>	23
<i>Art. 20 - Disciplina di Conciliazione</i>	23
<i>Sezione IV – Rendicontazione e premi</i>	24
<i>Art. 21 - Relazione Finale sulle Performance</i>	24
<i>Art. 22 - Criteri di accesso al premio</i>	24
<i>Art. 23 - Bonus annuale delle eccellenze</i>	24
<i>Sezione V – La valutazione del personale dipendente</i>	24
<i>Art. 24 - Assegnazione degli obiettivi al personale</i>	24
<i>Art. 25 - Comportamenti organizzativi</i>	26
<i>Art. 26 – il metodo di valutazione</i>	28
<i>Art. 27 – Il monitoraggio intermedio del personale dei livelli</i>	29
<i>Art. 28 – La Valutazione finale del personale</i>	29
<i>Art. 29 – Conciliazione e contenziosi</i>	29



<i>Sezione VI – Valutazione del Segretario Comunitario</i>	30
<i>Art. 30 – la Valutazione del Segretario Comunitario</i>	30
<i>Sezione VII – Norme finali</i>	33
<i>Art. 31 - Entrata in vigore</i>	33
<i>Art. 32 - Norma Transitoria</i>	34



Sezione I - Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Principi generali e quadro normativo

Il presente sistema di misurazione e valutazione delle performance disciplina le attività finalizzate alla misurazione e alla valutazione della performance che, così come previsto nell'art. 3 del decreto legislativo 150/2009, sono volte al **miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche**, nonché alla **crescita delle competenze professionali**, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Art. 1 - Finalità

Il **sistema di misurazione e valutazione delle performance** determina le modalità attuative del ciclo di gestione della performance che si articola, secondo l'articolo 4, comma 2, del D.Lgs 150/2009, nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della Performance Organizzativa e Individuale;
- e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico- amministrativo.

Conformemente con quanto disposto dall'art. 7 del D.Lgs 150/2009, l'Ente valuta annualmente la *performance organizzativa ed individuale* e, a tal fine adotta, con apposito provvedimento, il "*Sistema di Misurazione e valutazione della Performance*" **validato dall'Organismo di Valutazione**.

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

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



La *Performance* rappresenta il contributo che un soggetto (persona fisica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione (Amministrazione Comunitario) è stata costituita.

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

La *Performance Individuale* misura il contributo fornito da un individuo nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione e dei comportamenti agiti nell'esecuzione degli stessi, ed è distinta in:

- a) Performance Individuale collegata alla Performance Organizzativa dell'Ente;
- b) Performance Individuale collegata al raggiungimento di obiettivi specifici assegnati all'Incaricato di EQ e ai dipendenti e ai Comportamenti Professionali.

I *Comportamenti Professionali* sono azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato e pertanto attengono al "come" viene resa la prestazione lavorativa e interpretato il singolo ruolo.

Gli *outputs* sono definiti come i beni e servizi forniti da un'amministrazione ai cittadini, alle imprese operanti nel territorio nonché all'interno dell'ente stesso.

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

Art. 2 - Ambito di applicazione e cause di esclusione

Le disposizioni contenute nel presente documento disciplinano il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance degli Incaricati di EQ dell'Ente, dei Dipendenti e del Segretario Comunitario.

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

Art.3 - Ciclo di gestione della performance

Ai fini dell'attuazione dei principi generali, l'Amministrazione sviluppa in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il *ciclo di gestione della performance* di cui all'art. 4 del D.lgs 150/2009 che si articola nelle seguenti fasi:



- a) **definizione e assegnazione degli obiettivi** che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, anche con riferimento alle risorse attribuite;
- b) **collegamento** tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) **monitoraggio**, in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) **misurazione e valutazione della performance**, organizzativa, settoriale e individuale;
- e) utilizzo dei **sistemi premianti**, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) **rendicontazione** dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Art. 4 – Il Nucleo di Valutazione e gli altri attori del Ciclo della Performance

1. Il *Nucleo di Valutazione (o NdV)* è nominato dal Presidente dell'Ente con procedura comparativa adeguatamente pubblicizzata che non è necessaria nel caso rinnovo e rimane in carica per tre anni rinnovabili di altri tre. In caso di scadenza dell'incarico il Nucleo di Valutazione rimane in carica fino alla nuova nomina/rinnovo.

2. Il NdV è composto da due componenti esterni coadiuvati dal Segretario Comunitario. I componenti esterni sono nominati tra soggetti aventi i seguenti requisiti:

- cittadinanza italiana o dell'U.E.
- laurea magistrale (LM), laurea specialistica (LS) o quadriennale - se conseguita nel previgente ordinamento - in ingegneria gestionale, economia e commercio, scienze politiche o giurisprudenza o lauree equivalenti. E' richiesto, in alternativa al possesso di una di queste lauree, un titolo di studio post universitario in materia di organizzazione del personale della pubblica amministrazione, del management, della pianificazione e del controllo di gestione, o della misurazione e valutazione delle performance.
- possesso di un'esperienza di almeno cinque anni nella pubblica amministrazione o presso aziende private, nel campo del management, della pianificazione e controllo di gestione, dell'organizzazione e del personale, della misurazione e valutazione della performance e dei risultati ovvero avere maturato un'esperienza di almeno cinque anni quali componenti di organismi di valutazione in enti locali;
- assenza delle condizioni di incompatibilità o inconfiribilità previsti dalla normativa per tali soggetti.



- non è richiesta l'esclusività per l'incarico.

3. Il NdV può essere istituito anche in forma associata con altri enti locali individuando nella relativa convenzione le attività e la composizione.

4. Le riunioni del nucleo sono convocate dal Presidente e sono valide con la partecipazione di tutti i componenti e possono essere effettuate anche in videoconferenza.

5. Il NdV è supportato, per le attività di misurazione delle performance organizzative ed individuali, dal servizio per il controllo di gestione o, ove lo stesso non risulti ancora istituito o funzionante, da uno specifico ufficio costituito allo scopo facente capo al Segretario.

6. Il compenso spettante ai componenti esterni è determinato nel decreto di nomina del Presidente e non può essere superiore al compenso percepito dal revisore dei conti. Alla scadenza del triennio l'incarico può essere rinnovato.

Non è richiesta la esclusività.

7. IL NdV fornisce lungo tutto il ciclo di gestione delle Performance un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMIVAP. Nello specifico, anche alla luce della disciplina introdotta con il d.lgs. 74/2017, le funzioni ad esso attribuite sono:

- Il presidio tecnico metodologico del SMIVAP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sullo stesso nonché sulle proposte di modifiche ritenute necessarie;
- La Validazione del Piano delle Performance;
- Il monitoraggio della Performance Organizzativa e Individuale, ovvero la verifica dell'andamento della Performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;
- La proposta di valutazione annuale della Performance Organizzativa e Individuale degli Incaricati di EQ e trasmissione all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- L'attività di promozione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativa alla trasparenza e all'integrità di cui all'art. 14, comma. 4, lett. g), del D.lgs. n. 150/2009.

8. Nello svolgimento delle sue attività il NdV ha diritto di accesso a tutti i documenti, anche interni, ed alle informazioni. I suoi componenti sono tenuti al rispetto dei vincoli di riservatezza. L'eventuale



mancata trasmissione o la trasmissione in modo parziale ovvero con ritardo di tali informazioni danno luogo al maturare di responsabilità disciplinare.

Gli **altri attori** coinvolti nelle attività di misurazione e valutazione delle performance sono:

1. L'*Organo di indirizzo politico-amministrativo* che svolge la funzione di indirizzo e di definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare in relazione alle linee programmatiche approvate.
2. Gli Incaricati di EQ che hanno la responsabilità dei programmi di bilancio assegnati, dell'attività amministrativa e dei relativi risultati, nonché la partecipazione al processo di programmazione degli obiettivi compreso il processo di monitoraggio e di valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati;
3. I *Dipendenti*, esecutori degli obiettivi assegnati agli Incaricati di EQ nonché di altri eventuali obiettivi e che saranno valutati dagli Incaricati di EQ;
4. Il *Segretario Comunitario*, che ha un ruolo di coordinamento tra i gli incaricati di E.Q. e di interfaccia con il Nucleo di Valutazione.

Art. 5 - Strutture operative di supporto alle attività del Nucleo di Valutazione

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

L'Amministrazione, anche attraverso apposite misure organizzative, assicura che siano messe a disposizione preliminarmente le informazioni necessarie ai valutatori relativamente ai risultati organizzativi e individuali. A tale scopo, deve essere individuata una *struttura dedicata*, o in assenza **devono essere individuati dei referenti** che facilitino la comunicazione ed il coordinamento tra tutte le fasi del processo.

Tale struttura offre il proprio contributo nel coordinamento esecutivo di tutto il processo della valutazione (calendarizzazione dei colloqui, verbalizzazione delle sessioni di lavoro, verifica del rispetto della tempistica, etc.);

In assenza di una struttura organizzata, il Segretario dell'Ente supporterà il Nucleo di Valutazione nelle attività di misurazione e valutazione al fine di garantire il pieno accesso alle informazioni.



Nello svolgimento delle sue attività il Nucleo ha pieno accesso alle informazioni rilevanti e alla conoscenza dei fenomeni gestionali ed amministrativi. I suoi componenti sono tenuti al rispetto dei vincoli di riservatezza.

Sezione II- Programmazione e Ponderazione degli Obiettivi

Art. 6 - La programmazione operativa degli obiettivi

Il Ciclo della Misurazione e Valutazione delle Performance prevede, come esemplificato nella tab.2 del successivo art. 9), la definizione ed assegnazione degli obiettivi di *Performance Organizzativa* e di quelli specifici di *Performance Individuale*, compresi i *comportamenti professionali* per ciascun Incaricato di EQ, dei relativi valori attesi e dei rispettivi indicatori di misurazione tenendo anche conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla Performance dell' Ente.

La fase di **programmazione** serve dunque ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

L'Organo Esecutivo dell'Ente provvede, di norma, **entro il 31 gennaio**, in collaborazione con gli Incaricati di EQ, alla definizione del Piano della Performance/Piano degli obiettivi di Performance e dei comportamenti che dovrà essere inserito nel PIAO o altro documento previsto dalla normativa in materia, all'approvazione e alla contestuale assegnazione. Il requisito dell'adozione formale degli obiettivi è elemento costitutivo del processo di Misurazione e Valutazione delle Performance, pertanto l'eventuale assenza ne inibisce l'avvio. Non saranno valutate le eventuali modifiche/integrazioni e/o cessazioni di obiettivi intervenute nell'esercizio di riferimento in assenza di formalizzazione.

L'organo esecutivo dell'Ente in collaborazione con gli Incaricati di EQ provvederà alla individuazione degli obiettivi di cui al comma 1, tenendo conto, anche ai fini della loro validazione, dei requisiti previsti dall'art. 5 del D.lgs. 150/09 ss.mm.ii. Pertanto, gli **obiettivi** devono essere:

- *rilevanti e pertinenti* rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione (desumibile dal confronto con il Documento Unico di Programmazione);
- *specifici e misurabili* in termini concreti e chiari;



- tali da *determinare un significativo miglioramento* della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- *referibili ad un arco temporale determinato*, di norma corrispondente ad un anno;
- *confrontabili* con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- *correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili*.

Fatte salve le tempistiche sopra citate, l'Amministrazione, sulla base di quanto previsto nel Documento Unico di Programmazione (DUP) e mediante l'utilizzo di una apposita scheda di programmazione (*all. n. 1*) provvede alla definizione degli obiettivi annuali.

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

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

Al termine del processo di programmazione e prima dell'approvazione in Giunta, l'Organo di Valutazione provvede alla Validazione del Piano degli Obiettivi di performance.

A seguito dell'approvazione, gli Incaricati di EQ provvederanno a cascata, **entro i successivi 15 gg**, ad assegnare formalmente ai rispettivi collaboratori, mediante l'ausilio di schede appositamente predisposte, gli obiettivi, compresi i "comportamenti" e i rispettivi risultati attesi quale contributo da conseguire sia per il raggiungimento dell'obiettivo di Performance Organizzativa nonché per quelli specifici di Performance Individuale.

Art. 7 - Tipologia di obiettivi

Obiettivi di Performance Organizzativa



La misurazione della performance organizzativa, in conformità con le linee guida n. 2/2017, par. 4.1, del Dipartimento della Funzione Pubblica, può essere riferita a tre diverse unità di analisi:

- 1) Specifici obiettivi di performance organizzativa finanziati con il PEG (40%);
- 2) Indicatori di salute finanziaria dell'ente (10%) (*all. n. 2*);
- 3) Rispetto delle norme anticorruzione e trasparenza (10%).

Nello specifico gli obiettivi di performance organizzativa riguardano principalmente:

- *l'organizzazione dei fattori produttivi.* Rientrano in questo ambito organizzativo gli obiettivi finalizzati a modernizzare le modalità di produrre/erogare i propri servizi (dematerializzazione; servizi on-line; efficientamento dei processi di programmazione); migliorare l'organizzazione della produzione/razionalizzazione del lavoro (distribuzione del lavoro, errori nella produzione, dimensionamento della catena produttiva) compresa la gestione e la formazione delle risorse umane; la funzionalità organizzativa dell'ente e quindi l'insieme delle regole formali e informali (compresi i ruoli) che disciplinano la produzione dei beni e servizi dell'Ente. capire se indicare già dal sistema alcuni indicatori che ogni anno l'amministrazione può decidere di valutare o meno.
- *l'efficienza nell'impiego delle risorse.* In quest'ambito rientrano gli obiettivi finalizzati a garantire l'efficienza nell'impiego delle risorse economiche a disposizione nell'Ente mediante, ad es. il pieno e flessibile utilizzo delle stesse nelle diverse aree. In tale ambito possono essere individuati obiettivi afferenti al contenimento o razionalizzazione del costo dei fattori produttivi; capire se indicare già dal sistema alcuni indicatori che ogni anno l'amministrazione può decidere di valutare o meno.
- *l'attuazione di piani e programmi.* Rientrano in quest'ambito l'attuazione di tutto quanto previsto nei documenti di programmazione operativa dell'Ente, nonché quanto previsto dal legislatore nazionale in materia di Anticorruzione, Trasparenza, Controlli Interni.
- *la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.* In quest'ambito rientrano gli obiettivi che mirano ad assicurare un determinato standard quali/quantitativo di servizi e che fissano la qualità attesa dei servizi in termini di: tempestività; accessibilità etc. Rientrano altresì in questo ambito la misurazione e valutazione del grado di soddisfazione dei cittadini sulla qualità dei servizi erogati. capire se indicare già dal sistema alcuni indicatori che ogni anno l'amministrazione può decidere di valutare o meno.



- attuazione delle politiche rispetto ai bisogni finali della collettività. Rientrano in quest'ambito specifico della Performance Organizzativa obiettivi che mirano a generare determinati effetti sulla collettività pertanto riguardano obiettivi il cui risultato finale non coincide con la produzione di uno specifico output (es. un atto amministrativo) bensì è strumentale alla produzione di un effetto (outcome) che costituisce il risultato conclusivo su cui l'Organo di Valutazione effettuerà la misurazione e valutazione del grado di conseguimento dell'effetto atteso. In questo ambito rientrano altresì gli obiettivi di partecipazione dei cittadini alle scelte della politica (bilancio partecipato; sistema di rendicontazione etc.) capire se indicare già dal sistema alcuni indicatori che ogni anno l'amministrazione può decidere di valutare o meno.

Obiettivi di Performance individuale

Appartengono a questa classe gli obiettivi che possono riguardare una o più Aree/Centri di Responsabilità. In base al contenuto, in conformità all'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009, gli obiettivi di performance individuale riguardano la produzione di un risultato specifico da parte di un'Area/Centro di responsabilità non ascrivibile all'amministrazione nel suo complesso e a cui, tuttavia, possono concorrere anche altre Aree/Centri di responsabilità. La performance individuale è il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance.

Nello specifico le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- risultati, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance o negli altri documenti di programmazione nonché il contributo dato da ciascun Responsabile per il raggiungimento degli specifici obiettivi di performance organizzativa;
- apporto del singolo settore alla performance organizzativa dell'ente;
- comportamenti, ossia azioni osservabili che vengono messe in atto per raggiungere un risultato e attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno all'interno dell'amministrazione; in questa dimensione viene attribuita specifica rilevanza alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Art. 8 - La Ponderazione degli Obiettivi e dei comportamenti

L'Organo Esecutivo dell'Ente attribuisce, a ciascuno degli obiettivi definiti in sede di programmazione (obiettivi di performance individuale e organizzativa), un peso necessario per il calcolo del risultato sintetico di performance dell'Incaricato di EQ valutato.

Per quanto concerne il peso dei comportamenti professionali è definito dal Presidente di riferimento,



con il supporto tecnico dell'Organo di Valutazione e del Segretario.

Il **risultato della Performance Individuale**, riferita agli Obiettivi specifici di Performance Individuale, al contributo del singolo settore alla Performance organizzativa e ai comportamenti professionali, rappresenta il **40%** del risultato complessivo della performance (di cui il **20%** in riferimento agli Obiettivi Specifici, il 5% in relazione all'apporto del singolo settore alla performance organizzativa dell'ente ed il **15%** in riferimento alla sfera dei Comportamenti). Qualora non sia necessario/possibile valutare separatamente l'apporto del settore alla performance organizzativa, allora il punteggio del 5% sarà attribuito ai comportamenti che passeranno dal 15% al 20%.

Il **risultato complessivo della Performance Organizzativa dell'ente e/o del singolo settore**, riferita alla Posizione Organizzativa, concorre nella misura del **60%** del risultato complessivo della performance dell'ente.

Tab. 1 - Scheda di Valutazione degli Incaricati di EQ			
			Peso
Performance Organizzativa (PFO)	a	Raggiungimento obiettivi di performance organizzativa dell'ente e/o del singolo settore	40%
		Indicatori di salute finanziaria dell'ente	10%
		Rispetto norme anticorruzione e trasparenza	10%
	Totale risultato complessivo (PFO)		
Performance Individuale (PFI)	b	Obiettivi specifici di Performance Individuale	20%
	c	Apporto del singolo settore alla performance organizzativa dell'ente (per tutti e tre i parametri)	5%
	d	Comportamenti Professionali	15%
	Totale PFI		
PFO (a) + PFI (b+c+d) =			100%

Art. 9 - La Validazione degli obiettivi e degli indicatori di performance

Al fine di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione, nonché alla crescita delle competenze professionali, l'**Organo di Valutazione**, acquisito il Piano degli Obiettivi/Piano Performance, corredato degli indicatori di misurazione di cui all'art. 9 del presente



sistema, provvede, con apposito verbale, alla **validazione degli obiettivi e indicatori di performance**.

In caso di motivato parere contrario, l'Organo di Valutazione fornisce le indicazioni operative da eseguire e le tempistiche da rispettare al fine di procedere, ricorrendone i presupposti, alla validazione di cui trattasi.

Eventuali modifiche apportate al Piano degli Obiettivi nel corso dell'esercizio devono essere validate, secondo la disciplina del presente articolo dall'Organo di Valutazione.

Il verbale di validazione è trasmesso all'Organo esecutivo dell'ente per l'approvazione definitiva degli obiettivi.

Ciclo di Programmazione della Performance						
Competenza	Giunta e Incaricati di EQ	Giunta	Organo di Valutazione	Giunta	Incaricati di EQ	Incaricati di EQ
Prodotto	Definizione e concertazione degli obiettivi anche in relazione alle risorse disponibili ; <i>Giunta: P.d.V. Politico INCARICATI ATI DI EQ:</i>	Definizione degli obiettivi e degli indicatori di valutazione dei comportamenti.	Validazione e Piano degli Obiettivi	Approvazione del piano degli obiettivi e degli indicatori di valutazione dei comportamenti.	Pianificazione Esecutiva Obiettivo di P.I.	Assegnazione Obiettivi Collaboratori entro 15 gg dall'approvazione



	<i>P.d.V. tecnico</i>					
--	---------------------------	--	--	--	--	--

Art. 10 - Catalogo e Indicatori dei Comportamenti professionali

Il presente SMIVAP è dotato di un catalogo di riferimento in cui vengono descritti elementi utili a rendere esplicito, sia al valutato che al valutatore, quali comportamenti sono ritenuti determinanti per lo svolgimento dei compiti legati allo specifico ruolo ricoperto. A ciascuno dei comportamenti è associato un set di descrittori, attraverso cui vengono individuate azioni osservabili considerate significative per illustrare il comportamento atteso. Gli indicatori riportati in tabella sono a titolo esemplificativo ed in occasione della programmazione e definizione degli obiettivi, gli stessi potrebbero essere confermati, ovvero sostituiti o integrati con altri ritenuti più confacenti alle necessità dell'ente. Per ciascun comportamento dovrà essere stabilito anche il **peso rispetto al totale**. In mancanza di definizione del peso in sede di valutazione verrà considerato un peso uguale per ciascun comportamento.

Tab. 3 Catalogo esemplificativo dei Comportamenti Professionali

Tab. 3 Catalogo esemplificativo dei Comportamenti Professionali					
Comportamento		Descrizione		Indicatore	Valore
1	Orientamento alla qualità dei servizi		Capacità di porre in essere comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali.	N°_ procedimenti gestiti nel rispetto dei termini fissati sul totale dei procedimenti gestiti; N°_ dei casi di respingimento/restituzione degli atti per carenza istruttoria; - Monitora i tempi e le scadenze da rispettare?	Giudizio a cura degli Amministratori e/o Segretario: insoddisfacente (0-49) soddisfacente (50-70) buono (71-90) ottimo (91-100)
2	Orientamento al risultato e al problem solving		Capacità di dimostrare una tensione per ottenere il massimo risultato con il minor impiego di risorse; identificare in anticipo i problemi	Eventuale report legato a situazioni identificative del comportamento.	Giudizio a cura degli Amministratori e/o Segretario: insoddisfacente (0-49) soddisfacente (50-70) buono (71-90) ottimo (91-100)



			che possono sopraggiungere in una determinata situazione e definire strategie preventive; mantenere un approccio analitico propositivo di fronte alle difficoltà.		
3	Capacità Organizzativa, Gestionale e Relazionale	3.1	Capacità di organizzare riunioni periodiche con i collaboratori	Almeno una riunione a trimestre: con report che descrive le azioni portate avanti e il contenuto delle riunioni	Giudizio a cura degli Amministratori e/o Segretario: insoddisfacente (0-49) soddisfacente (50-70) buono (71-90) ottimo (91-100)
		3.2	Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente con gli altri responsabili di struttura	Grado di partecipazione alle riunioni d'Area rilevato dai verbali	Giudizio a cura degli Amministratori e/o Segretario: insoddisfacente (0-49) soddisfacente (50-70) buono (71-90) ottimo (91-100)
4	Capacità di proporre soluzioni innovative e possedere competenze relazionali, organizzative etc.		Capacità di risposta alle sollecitazioni degli amministratori e del Segretario, espresse con disposizioni verbali o direttive	Report su verbali e direttive e azioni adottate, nonché ogni altro documento e/o informazione utile.	Giudizio a cura degli Amministratori e/o Segretario: insoddisfacente (0-49) soddisfacente (50-70) buono (71-90) ottimo (91-100)
5	Iniziativa personale e capacità di adattamento ai		Gestione proattiva nei confronti del cambiamento	Report sulle innovazioni adottate nell'anno, nonché ogni altro documento e/o informazione utile.	Giudizio a cura degli Amministratori e/o Segretario: insoddisfacente (0-49) soddisfacente (50-70) buono (71-90) ottimo (91-100)



	cambiamenti organizzativi				
6	Capacità di gestione dei collaboratori e differenziazione delle valutazioni	6.1	Capacità di motivare i propri collaboratori rispetto sia agli obiettivi/attività dell' Area e alla performance dell'ente nel suo complesso, facendo un uso equilibrato delle funzioni assegnategli e gestendo con padronanza situazioni di lavoro imprevisto.	Questionario anonimo somministrato ai collaboratori (<i>all. n. 3</i>)	
		6.2	Capacità di applicare correttamente gli strumenti di gestione e valutazione del personale garantendo un buon livello di differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori	Il risultato atteso: le valutazioni devono risultare il più possibile differenziate tra loro in quanto riflettono le diversità dei livelli di performance e le specificità dei singoli individui.	Report a cura dell'Organo preposto alla Valutazione

Sezione III- Misurazione e valutazione delle Performance del personale di EQ

Art. 11 - La verifica intermedia sul monitoraggio delle Performance

L'Organo di Valutazione, secondo quanto previsto dall'art. 6 del D.lgs. 150/09 ss.mm.ii, provvede tramite *colloqui formali di confronto* con gli Incaricati di EQ e ove possibile attraverso sistemi di controllo strategico e di gestione, al monitoraggio delle Performance. Tale verifica intermedia, da effettuarsi possibilmente tra il mese di luglio ed il **entro il mese di settembre**, compatibilmente con i tempi di approvazione del Piano delle Performance, consente l'analisi del grado di conseguimento degli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, segnalando anche su proposta degli Incaricati di EQ, la necessità o l'opportunità di interventi correttivi da parte dell'organo esecutivo anche in forza del verificarsi degli eventi di cui all'art. 6 del presente SMIVAP.



L'Incaricato di EQ è tenuto a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati ed insuperabili nella competenza, che potranno così dar luogo, in corso d'anno, ad un aggiornamento del piano degli obiettivi/Piano delle performance e dei relativi target.

L'Organo di Valutazione provvede a dare atto dell'esito del monitoraggio mediante apposito verbale e a trasmetterlo all'Organo Esecutivo. Le risultanze del monitoraggio sono inserite nella Relazione annuale sulla Performance dell'Ente.

Art.12 - Le fasi della Valutazione

La valutazione della performance complessiva si articola nelle seguenti fasi:

1. Valutazione del grado di raggiungimento della Performance Organizzativa dell'ente;
2. Valutazione degli obiettivi specifici di Performance Individuale;
3. Contributo del settore alla performance organizzativa dell'ente;
4. Valutazione dei Comportamenti;
5. Colloquio di feedback e presa visione della proposta di valutazione da parte dei valutati;
6. Proposta di Valutazione alla Giunta Comunitaria.

Art.13 - La valutazione della Performance Organizzativa e Individuale

La valutazione della Performance Organizzativa e Individuale si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dagli Incaricati di EQ e quelli programmati.

La fase di valutazione pertanto si articola nei seguenti step:

- a) identificazione dei fattori che hanno portato allo scostamento;
- b) verifica della natura degli scostamenti se di natura endogena e/o esogena (ascrivibile a fattori interni all'organizzazione, ovvero a fattori esterni).

Al fine di consentire una corretta esecuzione di quanto previsto nel comma precedente, ciascun Incaricato di EQ provvede a documentare i risultati raggiunti mediante un Report che confluisce nella Relazione Finale sulla Performance da inviare entro il 28 febbraio dell'anno successivo.

La *valutazione* prevede l'assegnazione di un punteggio (sulla base di metriche predefinite di cui al successivo art. 15), e verrà utilizzato per diverse finalità:

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



- c) la ridefinizione delle strategie dell'amministrazione;
- d) miglioramento degli indicatori di outcome.

Art. 14 - La valutazione dei comportamenti

1. Per la definizione del livello di adeguatezza o meno del comportamento esibito dall' Incaricato di EQ in rapporto a quello atteso, si utilizzano scale di giudizio o di valutazione che consentano di "quantificare" in quale misura l'Incaricato di EQ ha manifestato e dimostrato, nello svolgimento dei suoi compiti lavorativi, di possedere determinate caratteristiche.
2. La valutazione dei comportamenti verrà effettuata mediante la somministrazione al Presidente di riferimento, all'Assessore/i di riferimento e, se del caso, al Segretario dell'ente, di un **questionario** predisposto annualmente dall'Organo di Valutazione¹ che potrà eventualmente prevedere anche il coinvolgimento degli stakeholder (interni ed esterni).
3. In alternativa alla somministrazione dei questionari si potrà procedere, con il supporto dell'Organo di Valutazione, ad un focus dedicato condotto in plenaria con l'organo esecutivo dell'ente per la valutazione dei comportamenti di ciascun Incaricato di EQ. Rilevano ai fini della valutazione dei comportamenti anche la gestione di eventi particolarmente significativi e/o situazioni critiche che meglio possono descrivere le modalità di interpretazione del ruolo da parte dell'Incaricato di EQ.
4. Per la misurazione e valutazione del solo comportamento afferente la gestione delle risorse umane **potrà** essere somministrato un questionario anonimo² (**all. n. 3**) al personale assegnato all'unità organizzativa di riferimento del' Incaricato di EQ. Il questionario potrà essere modificato a cura dell'Organo di Valutazione, al fine di rendere flessibile la misurazione e valutazione della capacità dell'incaricato di EQ nella gestione delle risorse umane assegnate. L'utilizzo del questionario è disposto dall'Organo esecutivo dell'ente in sede di Programmazione, ovvero su autonoma disposizione dell'Organo di Valutazione.
5. L'esito dei questionari concorre, insieme alla valutazione effettuata tramite Presidente e Segretario³, alla valutazione finale delle capacità di gestione delle risorse umane dell'Incaricato di EQ.

¹A discrezione dell'Organo di Valutazione

²Modello allegato al presente SMiVaP (Allegato 2)

³Tramite l'esito dei lavori di valutazione svolto in plenaria dell'organo esecutivo



6. È fatta salva l'opportunità per l'Incaricato di EQ, di corredare il report di cui al comma 2 del precedente art. 15 di una descrizione dei comportamenti professionali oggetto di valutazione assunti nel corso dell'esercizio in riferimento ad eventi ritenuti particolarmente significativi o indicativi/emblematici delle modalità proprie di interpretazione del ruolo dirigenziale.
7. Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, l'Organo di Valutazione ha la facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato. L'autovalutazione non concorre alla determinazione dell'esito complessivo della valutazione.

Art. 15 - Le metriche di Valutazione

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

Le metriche di valutazione relative agli ***obiettivi di performance*** sono riconducibili alla seguente scala di giudizio/valutazione:

1. *L'obiettivo si intende raggiunto in misura percentuale rispetto al suo indicatore di riferimento con un punteggio minimo di 60% al di sotto del quale l'obiettivo non si intende raggiunto;*
2. *Per ogni giorno di ritardo viene computata una riduzione pari all'1% fino ad un massimo di riduzione del 40% oltre la quale l'obiettivo non si intende raggiunto.*

Le metriche di valutazione relative ai ***comportamenti professionali*** sono riconducibili alla seguente scala di giudizio/valutazione: *insoddisfacente, soddisfacente, buono ed eccellente.*

In particolare:

1. *se il comportamento è descritto dal livello "insoddisfacente", si può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 49 e un minimo di 0. Ci si riferisce a capacità/comportamento presente ma non efficace (buona intenzione senza risultato). Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze;*
2. *se il comportamento è descritto dal livello "soddisfacente" si può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 70 e un minimo di 50. Ci si riferisce a capacità/comportamento presente e sufficientemente efficace. Prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese.*



Manifesta comportamenti mediamente soddisfacenti, anche se con lacune sporadiche. Il valutato non necessita di interventi di sostegno;

3. *se il comportamento è descritto dal livello “buono”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 90 e un minimo di 71.* Capacità/comportamento presente ed efficace nella maggior parte delle volte in cui viene messo in pratica. Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di lacune;
4. *se il comportamento è descritto dal livello “ottimo”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 100 e un minimo di 91;* Capacità/comportamento presente e molto efficace. Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.

Art.16 - Le Schede di valutazione della performance

La performance viene valutata con apposite schede (*all. n. 4*) comprendenti:

1. la performance organizzativa;
2. la performance individuale.

Il Punteggio complessivo proposto dall’Organo di valutazione in merito alla performance di ciascun Incaricato di EQ è il risultato della misurazione dell’allineamento o scostamento della performance rispetto al valore atteso ed è riportato, in termini percentuali, nella scheda individuale di ciascun Incaricato di EQ.

Non si può procedere con l’erogazione delle indennità di risultato se la valutazione risulta inferiore a punti **60**.

Art. 17 - La Differenziazione delle Valutazioni

L’Organo di Valutazione e ciascun Incaricato di EQ, nel ruolo di valutatore del personale funzionalmente dipendente dall’Area di diretta responsabilità, assicurano, compatibilmente con la struttura organizzativa dell’ente e dell’Area di responsabilità, la differenziazione dei giudizi dei valutati.

Ciascun Incaricato di EQ entro il termine di predisposizione della Relazione sulla Performance da trasmettere all’organismo preposto alla valutazione, provvede ad effettuare la valutazione del personale assegnato secondo le procedure previste nel corrispondente sistema di misurazione e valutazione delle performance.



Gli Incaricati di EQ al fine di assicurare omogenei approcci e standard valutativi, prima della conclusione della valutazione dei propri collaboratori effettuano *incontri di calibrazione* che costituiscono momenti di confronto fra valutatori dello stesso livello organizzativo, finalizzati ad assicurare una maggiore equità e solidità dei sistemi e che servono a ponderare le valutazioni finali del personale. Gli incaricati di EQ avranno cura di dare comunicazione formale all'Organo di Valutazione dell'avvenuto incontro.

La capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori consiste nella capacità di applicare correttamente gli strumenti di gestione e valutazione del personale garantendo un buon livello di differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori.

La differenziazione della valutazione dei collaboratori concorre alla determinazione della Performance Individuale dell'Incaricato di EQ e viene valutata in primis quale comportamento professionale oggetto di valutazione mediante l'attribuzione di un giudizio a cura degli Amministratori e/o Segretario (come indicato nel catalogo dei comportamenti professionali)

Per la determinazione della capacità dirigenziale di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori si può ricorrere alternativamente a due distinti approcci la cui opzione è rimessa all'autonoma determinazione dell'Organo di Valutazione e/o dall'Amministrazione in relazione alla dimensione dell'ente e alla consistenza del personale appartenente ai diversi CdR. Le due opzioni, scelte in autonomia dall'Organo di Valutazione, sono come appresso indicate:

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

Modello b): la capacità di differenziare è determinata in relazione al prodotto del valore dello scarto quadratico medio delle valutazioni dei collaboratori a livello complessivo (scarto generale) per il valore dello scarto delle valutazioni di settore (scarto CdR) diviso il n° dei dipendenti del settore (CdR). Il punteggio attribuito è come appresso indicato: per valori $0 \div 0,5 = 0\%$; $>0,5 \div 1 = 65\%$; $>1 \div 2,5 = 85\%$; $> 2,5 = 100\%$;

Art. 18- Colloquio Finale

Il processo di Valutazione si conclude con un colloquio con l'organo di valutazione. Il colloquio di valutazione è un momento di confronto e di scambio per analizzare i risultati conseguiti, identificare gli interventi atti a migliorare la gestione delle aree di responsabilità del valutato, fornire al valutato



un feedback (informazioni) sul suo operato e sulle sue aree di forza e debolezza, verificare le attese professionali.

Art. 19 - Iter Proposta di Valutazione

L'Organo di valutazione a conclusione del processo valutativo predisponde la proposta di valutazione e la trasmette alla Giunta Comunitaria entro il **31 maggio**.

Entro **15 gg** dalla data di trasmissione alla Giunta Comunitaria, in assenza di rilievi da parte della stessa, la valutazione viene trasmessa agli Incaricati di EQ.

Trascorsi **15 gg** dalla data di consegna/trasmissione, in assenza di rilievi da parte degli Incaricati di EQ, la proposta dell'Organo di Valutazione diviene definitiva. Nel caso di ricorso con esito positivo da parte degli Incaricati di EQ, la proposta viene rinviata alla Giunta Comunitaria con evidenziazione delle variazioni a seguito di accoglimento del ricorso.

Art. 20 - Disciplina di Conciliazione

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

Entro **15 giorni** dalla notifica della scheda di valutazione, di cui al comma 1 dell'art. 23, in caso di risultato complessivo non condiviso, l'Incaricato di EQ può produrre articolata relazione contro deduttiva, sulla quale di norma, entro i **15 gg.** successivi, l'Organo di Valutazione può:

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

Nel caso in cui si verifichi l'ipotesi a) di cui al presente articolo, entro **15 giorni** dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura dell'Incaricato di EQ, assistito da un rappresentante delle organizzazioni sindacali ovvero da un legale di sua fiducia, un colloquio con l'organo di valutazione. La calendarizzazione del colloquio con l'Organo di Valutazione dovrà essere definita entro **15 giorni** dalla richiesta. La procedura si chiude con la formazione di un verbale



riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'Organo di valutazione e l'Incaricato di EQ, ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Sezione IV – Rendicontazione e premi

Art. 21 - Relazione Finale sulle Performance

La Relazione Finale sulle Performance è un documento consuntivo, redatto dall'Ente a seguito della conclusione delle attività di valutazione. Tale documento, in luogo di una relazione, può essere redatto in maniera sintetica e schematica evidenziando i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Art. 22 - Criteri di accesso al premio

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

Art. 23 - Bonus annuale delle eccellenze

L'Ente può istituire annualmente il bonus annuale delle eccellenze al quale concorre tutto il personale (dirigenziale e non), che ha ottenuto la valutazione complessiva più elevata.

Le modalità e i termini di accesso dovranno essere disciplinati preventivamente nel Contratto Collettivo Decentrato Integrativo compatibilmente con le disposizioni vigenti e i vincoli del bilancio dell'ente

Sezione V – La valutazione del personale dipendente

Art. 24 - Assegnazione degli obiettivi al personale

La misurazione e valutazione della performance del personale dei livelli è svolta dagli Incaricati di EQ in relazione:

- al contributo reso dal personale dipendente per il perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'Ente;
- all'impegno profuso e grado di partecipazione al conseguimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali collegati con i risultati attesi della propria unità organizzativa di appartenenza;
- alle competenze dimostrate e al grado di coerenza dei comportamenti professionali ed organizzativi.



Entro **15 gg. lavorativi** dalla data di approvazione del Piano degli Obiettivi di performance da parte dell'Organo esecutivo dell'ente degli Incaricati di EQ, sulla base degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale, formalmente assegnati alla sua Area, assegna a ciascun collaboratore, da esso funzionalmente dipendente, gli obiettivi annuali da perseguire definiti tenendo conto della suddivisione dei compiti all'interno del settore.

La scheda di attribuzione degli obiettivi al dipendente (si può usare il modello **all.n. 5**) dovrà contenere in modo dettagliato i seguenti elementi:

- il contributo richiesto per il perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa;
- il risultato atteso per il perseguimento degli obiettivi specifici dell'Unità Organizzativa/Area di Responsabilità;
- apporto del singolo settore alla performance organizzativa dell'ente
- i comportamenti organizzativi corredati di appositi pesi e di significativi indicatori (preferibilmente numerici oppure definibili in forma descrittiva), idonei a rappresentare la misurabilità dei risultati da raggiungere in termini concreti e riscontrabili.

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

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

L'incaricato di EQ convoca appositi incontri informativi con i propri collaboratori (predisponendo apposito verbale), al fine di predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e gli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori nonché a fornire eventuali chiarimenti.

Qualora nel corso dell'anno gli obiettivi di performance assegnati all'Incaricato di EQ dovessero subire delle modifiche, lo stesso provvede tempestivamente, ad integrare o a modificare gli obiettivi assegnati al personale della propria unità organizzativa.

L'Incaricato di EQ, previa condivisione con i collaboratori interessati e sentito il parere dell'Organo di Valutazione, può modificare l'assegnazione degli obiettivi al personale funzionalmente dipendente.



Art. 25 - *Comportamenti organizzativi*

Per “*comportamenti organizzativi*” si intendono i fattori di valutazione collegati al perseguimento della qualità nella prestazione lavorativa, del “come” viene resa la prestazione lavorativa. Si tratta di azioni osservabili che l’individuo mette in atto per raggiungere un risultato. È importante che sin dalla fase di programmazione, insieme all’assegnazione degli obiettivi di risultato, il valutatore comunichi e formalizzi anche i comportamenti attesi.

Il presente SMIVAP, al fine di garantire un’adeguata omogeneità metodologica, è dotato di un catalogo di riferimento riportato di seguito in cui vengono descritti elementi utili a rendere esplicito al valutato quali comportamenti sono ritenuti determinanti per lo svolgimento dei compiti legati alla specifica categoria/livello di appartenenza.

In fase di attribuzione degli obiettivi individuali sarà possibile integrare sulla base delle specifiche funzioni assegnate le competenze professionali e i comportamenti organizzativi attesi.

Gli Incaricati di EQ selezioneranno annualmente le competenze oggetto di valutazione, secondo le categorie professionali e peculiarità proprie del personale appartenente all’Area di competenza, all’interno di quelli illustrati nel Catalogo.

Tab. 4 Comportamenti organizzativi

Comportamenti	DESCRIZIONE	CATEGORIA	Indicatore	Valore
Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico professionali	<i>Capacità di migliorare la propria professionalità mediante un aggiornamento costante e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali</i>	Tutte	Partecipazione a corsi di formazione; aggiornamento costante sulle materie di interesse dell'ufficio. (report su corsi, convegni, aggiornamenti, quesiti ad esperti, etc)	insoddisfacente (0-49) soddisfacente (50-70) buono (71-90) ottimo (91-100)
Accuratezza e diligenza	<i>Livello di attenzione, precisione, accuratezza e diligenza nell’assolvere i compiti e le</i>	Tutte	Portare avanti i compiti affidati in maniera ordinata e precisa senza arrecare danno all'ente (in termini economici e di immagine). (rilevabile da	insoddisfacente (0-49) soddisfacente (50-70) buono (71-90) ottimo (91-100)



Tab. 4 Comportamenti organizzativi

Comportamenti	DESCRIZIONE	CATEGORIA	Indicatore	Valore
	<i>mansioni collegate al ruolo assegnato.</i>		azioni concrete effettuate durante l'anno).	
Capacità di lavorare in gruppo	<i>Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno dell'Unità organizzativa di riferimento o in collaborazione tra più Unità organizzative</i>	Tutte	Presenze alle riunioni di gruppo sia di settore che intersettoriali (rilevato dai verbali). Disponibilità al confronto e alla condivisione di informazioni, documenti e strumenti (rilevabile da azioni concrete effettuate durante l'anno).	insoddisfacente (0-49) soddisfacente (50-70) buono (71-90) ottimo (91-100)
Flessibilità	<i>Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento</i>	Tutte	Disponibilità a raggiungere gli obiettivi di lavoro e adattamento del proprio ruolo in relazione alle esigenze specifiche. (Report con casi di specie).	insoddisfacente (0-49) soddisfacente (50-70) buono (71-90) ottimo (91-100)
Analisi e soluzione dei problemi	<i>Capacità di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando</i>	Tutte	Capacità di capire immediatamente l'obiettivo assegnato, prontezza nel portarlo a compimento nei termini prefissati. Autonomia nel lavoro in genere. (Rilevabile con casi concreti durante l'anno)	insoddisfacente (0-49) soddisfacente (50-70) buono (71-90) ottimo (91-100)



Tab. 4 Comportamenti organizzativi

Comportamenti	DESCRIZIONE	CATEGORIA	Indicatore	Valore
	<i>le proprie conoscenze</i>			
Capacità propositiva	<i>Capacità di proporre soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa</i>	D-C-B	Proporre Idee, suggerimenti, strumenti di lavoro per il miglioramento dell'attività lavorativa. Dimostrare di essere creativi e appassionati al lavoro assegnato. (Rilevabile da azioni concrete effettuate durante l'anno)	insoddisfacente (0-49) soddisfacente (50-70) buono (71-90) ottimo (91-100)
Rapporti con l'utenza	<i>Predisposizione a soddisfare le esigenze degli utenti. Capacità di promuovere l'immagine dell'Ente verso l'esterno</i>	Tutte	Capacità di empatia e disponibilità alla risoluzione dei problemi riscontrati dall'utente con pazienza e chiarezza. (Rilevabile dall'assenza di reclami, da riscontri positivi, nonché da ogni altro elemento utile rilevato durante l'anno)	insoddisfacente (0-49) soddisfacente (50-70) buono (71-90) ottimo (91-100)

Art. 26 – il metodo di valutazione

La valutazione della performance organizzativa e di quella individuale deve avvenire applicando il sistema previsto per i responsabili ed esplicitato nelle sezioni II e III.

La valutazione complessiva è così rappresentata:

Tab. 5 - Scheda di Valutazione del Personale

		Peso	
Performance Organizzativa (PFO)	a	Raggiungimento obiettivi di performance organizzativa dell'ente e/o del singolo settore	40%
		Indicatori di salute finanziaria dell'ente	10%



		Rispetto norme anticorruzione e trasparenza	10%
		Totale risultato complessivo (PFO)	60%
Performance Individuale (PFI)	b	Obiettivi specifici di Performance Individuale	20%
	c	Apporto del singolo settore alla performance organizzativa dell'ente (per tutti e tre i parametri)	5%
	d	Comportamenti Organizzativi	15%
		Totale PFI	40%
		PFO (a) + PFI (b+c+d) =	100%

Art. 27 – Il monitoraggio intermedio del personale dei livelli

Il Responsabile di EQ effettua almeno una sessione di monitoraggio annuale, **entro il mese di settembre**, volte a definire il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati e redige apposito verbale.

Il Dipendente durante il corso dell'anno è tenuto a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi assegnati che potranno così dar luogo, in corso d'esercizio, ad un aggiornamento degli stessi e dei relativi target.

A seguito degli esiti della verifica intermedia può essere concordata la variazione degli indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

Art. 28 – La Valutazione finale del personale

L'Incaricato di EQ effettua la valutazione degli obiettivi e dei comportamenti professionali, declinati nelle schede individuali, attribuendo a ciascuno di essi un valore, espresso in termini percentuali, a cui corrisponde una classe di giudizio del comportamento secondo le modalità indicate nell'art. 25 del presente Sistema.

L'Incaricato di EQ effettua, dunque, la valutazione complessiva del Dipendente nel rispetto del risultato certificato in sede di valutazione finale, e provvede a consegnare l'apposita scheda (**all. n. 5**) mediante eventuale colloquio, **entro 15 giorni** dalla conclusione del processo valutativo da parte del Nucleo di valutazione.

Art. 29 – Conciliazione e contenziosi

Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla



previsione normativa di cui all'art. 7, 3° comma, D.lgs. 150/2009, il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento interno di situazioni di conflitto discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.

Entro **15 giorni** dalla notifica della scheda di valutazione, in caso di risultato complessivo non condiviso, il dipendente può produrre articolata relazione contro-deduttiva, sulla quale, di norma entro i **15 gg.** successivi, il Responsabile Incaricato di EQ:

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

Nel caso in cui si verifichi l'ipotesi a) di cui al presente articolo, entro **15 giorni** dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura del Dipendente, assistito da un rappresentante delle organizzazioni sindacali ovvero da un legale di sua fiducia, attraverso atto scritto e motivato, l'intervento del Nucleo di Valutazione previsto per i Responsabili di EQ, come tentativo di componimento bonario di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso in sede giurisdizionale.

La calendarizzazione del colloquio con il Nucleo di Valutazione dovrà essere definita entro **15 giorni** dalla richiesta ovvero di maggior tempo concordato. La procedura di conciliazione si chiude con la formalizzazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra il Responsabile di EQ e il Dipendente, ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Sezione VI – Valutazione del Segretario Comunitario

Art. 30 – la Valutazione del Segretario Comunitario

La valutazione del Segretario viene espressa con riferimento alla Performance Organizzativa ed alla Performance Individuale considerando il livello di raggiungimento dei seguenti parametri:

Tab. 6 - Scheda di Valutazione del Segretario Comunitario

Tab. 6 - Scheda di Valutazione del Segretario Comunitario			Peso
Performance Organizzativa		Raggiungimento obiettivi di performance organizzativa dell'ente e/o del singolo settore	40%



(PFO)	a	Indicatori di salute finanziaria dell'ente	10%
		Rispetto norme anticorruzione e trasparenza	10%
	Totale risultato complessivo (PFO)		60%
Performance Individuale (PFI)	b	Obiettivi specifici di Performance Individuale	20%
	c	Apporto del singolo settore alla performance organizzativa dell'ente (per tutti e tre i parametri)	5%
	d	Comportamenti Professionali	15%
	Totale PFI		40%
PFO (a) + PFI (b+c+d) =			100%

La valutazione della performance organizzativa e di quella individuale deve avvenire applicando il sistema previsto per i responsabili ed esplicitato nelle sezioni II e III.

Per quanto attiene i comportamenti Professionali di seguito si riporta il catalogo di riferimento in cui vengono descritti elementi utili a rendere esplicito, sia al valutato che al valutatore, quali comportamenti sono ritenuti determinanti per lo svolgimento dei compiti legati allo specifico ruolo ricoperto. A ciascuno dei comportamenti è associato un set di descrittori, attraverso cui vengono individuate azioni osservabili considerate significative per illustrare il comportamento atteso. Gli indicatori riportati in tabella sono a titolo esemplificativo ed in occasione della programmazione e definizione degli obiettivi, gli stessi potrebbero essere confermati, ovvero sostituiti o integrati con altri ritenuti più confacenti alle necessità dell'ente. Per ciascun comportamento dovrà essere stabilito anche il peso rispetto al totale. In mancanza di definizione del peso in sede di valutazione verrà considerato un peso uguale per ciascun comportamento.

Catalogo dei Comportamenti Professionali

Comportamento	Descrizione	Indicatore	Valore
Funzioni di collaborazione	Partecipazione attiva con funzioni non solo consultive ma anche propositive. Pianificazione e programmazione dell'attività in attuazione	Report legato a situazioni identificative del comportamento.	Giudizio a cura degli Amministratori e del Presidente: Poco soddisfacente 0 Buona 1



		degli indirizzi e degli obiettivi politici		Ottima 2
Funzioni di assistenza giuridico amministrativa		Svolgimento di consulenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente. Impegno all'aggiornamento ed all'approfondimento delle proprie conoscenze tecnico professionali. Correttezza degli atti amministrativi e conseguente assenza di contenzioso. Tempestività nell'adeguamento ed applicazione delle nuove disposizioni normative agli atti e provvedimenti comunali. Rispetto delle scadenze assegnate	Report legato a situazioni identificative del comportamento.	Giudizio a cura degli Amministratori e del Presidente: Poco soddisfacente 0 Buona 1 Ottima 2
Funzioni di partecipazione con funzioni consultive referenti e di assistenza alle riunioni dell'Assemblea dei Sindaci e della giunta		Capacità nel riferire agli organi collegiali sugli affari di loro competenza. Miglioramento della cura della redazione dei verbali delle riunioni dell'Assemblea dei Sindaci e della giunta.	Report legato a situazioni identificative del comportamento.	Giudizio a cura degli Amministratori e del Presidente: Poco soddisfacente 0 Buona 1 Ottima 2
Funzioni di coordinamento e sovrintendenza		Elaborazione di idee e programmi idonei alla soluzione dei problemi ed al raggiungimento degli obiettivi. Rapporto con i cittadini,	Report legato a situazioni identificative del comportamento.	Giudizio a cura degli Amministratori e del Presidente: Poco soddisfacente 0



dei responsabili dei servizi		collaboratori interni e organi istituzionali. Propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore. Propensione ad assumere decisioni autonome e responsabilità. Collaborazione e propensione al coordinamento		Buona 1 Ottima 2
Funzioni di rogito		Assicura la stipula degli atti entro 5 giorni dall'acquisizione della documentazione necessaria	Verifica sui documenti a campione: almeno il 50% degli atti	Giudizio a cura degli Amministratori e del Presidente: Poco soddisfacente 0 Buona 1 Ottima 2

Il Nucleo di Valutazione effettua la valutazione degli obiettivi ed il Presidente valuta i comportamenti professionali, declinati nelle schede individuali, attribuendo a ciascuno di essi un valore, espresso in termini percentuali, a cui corrisponde una classe di giudizio del comportamento secondo le modalità sopra indicate.

Il Nucleo di Valutazione provvede a consegnare l'apposita scheda (*all. n. 6*) mediante eventuale colloquio, **entro 15 giorni** dalla conclusione del processo valutativo da parte del Nucleo di valutazione.

Si applica la previsione dell'art. 20 del presente regolamento.

Sezione VII – Norme finali

Art. 31 - Entrata in vigore

Il SMIVAP di cui al presente documento troverà applicazione a decorrere dal 2023.

Il presente Sistema sostituisce integralmente quelli precedentemente in vigore.



Art. 32 - Norma Transitoria

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

Allegati:

- 1) Modello Scheda obiettivo;*
- 2) Parametri di salute finanziaria dell'ente;*
- 3) Questionario per i dipendenti;*
- 4) Scheda valutazione performance delle E.Q.;*
- 5) Scheda valutazione performance personale;*
- 6) Scheda valutazione performance Segretario Comunitario*
- 7) Scadenze lavori ciclo della performance.*