Unione dei Comuni della Trexenta

Sistema di misurazione e valutazione delle performance(SMVP)

Titolari di Posizione Organizzativa

Sommario

Sezione I - Il sistema di misurazione e valutazione della performance 4
Principi generali e quadro normativo 4
Art. 1 - Finalità 4
Art. 2 - Ambito di applicazione e cause di esclusione 5
Art.3 - Ciclo di gestione della performance 5
Art. 4 - Ruoli e Responsabilità 6
Art. 5 - Strutture operative di supporto alle attività del Nucleo di Valutazione 6
Sezione II- Programmazione e Ponderazione degli Obiettivi 8
Art. 6 - La programmazione operativa degli obiettivi 8
Art. 7 - Tipologia di obiettivi 10
Art. 8 - La Ponderazione degli Obiettivi e dei comportamenti 12
Art. 9 - Indicatori di misurazione 13
Art. 10 - La Validazione degli obiettivi 15
Art. 11 - Catalogo e Indicatori dei Comportamenti professionali 15
Sezione III- Misurazione delle Performance 19
Art. 12 - La Misurazione della Performance Organizzativa e della Performance Individuale 19
Art. 13 - La verifica intermedia sul monitoraggio delle Performance 19
Sezione IV – La Valutazione Finale 21
Art.14 - Le fasi della Valutazione 21
Art.15 - La valutazione della Performance Organizzativa e Individuale 21
Art. 16 - La valutazione dei comportamenti 21
Art. 17 - Le metriche di Valutazione 22
Art. 18 - Determinazione dell'esito della valutazione della Performance Organizzativa e Individuale 24
Art.19 - Le Schede di valutazione della performance 24
Art. 20 - La Differenziazione delle Valutazioni 25
Art. 21- Colloquio Finale 26
Art. 22 - Iter Proposta di Valutazione 26
Sezione V – Conciliazione 27
Art. 23 - Disciplina di Conciliazione 27

Sezione VI – Rendicontazione 28
Art. 24 - Relazione Finale sulle Performance 28
Art. 25 - Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema (art. 14, comma 4, lett. a) del d.lgs. 150/2009 28
Sezione VII – Norme finali 29
Art. 26 - Criteri di accesso al premio 29
Art. 27 - Bonus annuale delle eccellenze 29
Art. 28 - Entrata in vigore 29
Art. 29 - Norma Transitoria 29

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 la 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*", che viene validato annualmente con apposito parere vincolante dall'Organo di Valutazione 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), 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 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 al Titolare di Posizione Organizzativa (P.O.) e ai Comportamenti Professionali.

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

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

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 dei Titolari di PO dell'Ente il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e ss.mm.ii.

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. 3 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) monitoraggio, in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

c) misurazione e valutazione della performance, organizzativa, settoriale e individuale;

d) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi **di controllo interni ed esterni**, ai **cittadini**, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Art. 4 - Ruoli e Responsabilità

I principali 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.
2. I *Titolari di PO* 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. L'*Organo di Valutazione (Nucleo di Valutazione o NdV* che, come disposto dall'art. 14 del D.lgs 27 ottobre 2009n. 150,fornisce lungo tutto il ciclo di gestione delle Performance un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP. 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 SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sullo stesso;
   - La Validazione del piano degli obiettivi di Performance/Piano 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 validazione della Relazione sulla Performance e la Relazione annuale sul funzionamento del SMVP;
   - La proposta di valutazione annuale della Performance Organizzativa e Individuale dei Titolari di PO 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;
4. *Il Segretario Comunale.*

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 qualificato e coordinato contributo nelle seguenti attività:

a) coordinamento esecutivo di tutto il processo della valutazione (calendarizzazione dei colloqui, verbalizzazione delle sessioni di lavoro, verifica del rispetto della tempistica, etc.);

b) gestione organizzativa degli incontri di calibrazione di cui al comma 3 dell'art. 21 del presente SMVP.

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.1 del successivo art. 10), la definizione ed assegnazione degli obiettivi di *Performance Organizzativa* e di quelli specifici di *Performance Individuale*, compresi i *comportamenti professionali* per ciascun Titolare di PO, 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 30 giorni dall'approvazione del Bilancio di previsione, in collaborazione con i Titolari di PO, alla definizione del Piano della Performance/ Piano degli obiettivi di Performance e dei comportamenti, 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 i Titolari di PO 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;
- *riferibili 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 per la definizione degli obiettivi annuali, dovrà specificare per ciascun obiettivo:

- la tipologia di Obiettivo (Obiettivo di Performance Organizzativa /Obiettivo Specifico di Performance Individuale) secondo la disciplina di cui al successivo art.7;
- l'indirizzo strategico di riferimento/linea strategica di mandato;
- la descrizione sintetica dell'obiettivo comprensivo del risultato/valore atteso (Target) e il Peso;
- Tipologia di obiettivo (mantenimento/sviluppo/razionalizzazione);
- Indicatori di performance;
- le eventuali risorse finanziarie necessarie al conseguimento dell'obiettivo;
- le risorse umane interne ed esterne necessarie al conseguimento dell'obiettivo;
- Area/Centro di responsabilità principale e coinvolti;
- il Responsabile Primario - cui competono le azioni prevalenti dell'obiettivo - e quelli Secondari per le attività;
- Stakeholders coinvolti;
- Parte politica di riferimento;
- Specifica indicazione dei tempi di realizzazione di ciascuna fase di attività;

È prerogativa dell'Ente, aggiornare, integrare, modificare e/o cessare, anche su richiesta/proposta del Titolare di PO, 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.

Entro i successivi 15 gg dalla data formalizzazione degli obiettivi, se trattasi di Obiettivo di Performance Organizzativa, il Responsabile Primario, provvederà in collaborazione con i Responsabili Secondari a definire:

- le fasi, attività previste, tempi di esecuzione e i rispettivi risultati attesi (output) da realizzare per il raggiungimento dell'obiettivo;
- il peso di ciascuna delle attività/compiti specifici attribuiti a ciascun Titolare di PO coinvolto;
- gli indicatori di risultato;
- le unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi (ruoli e responsabilità);
- la trasmissione all'Organo di Valutazione della pianificazione esecutiva di cui trattasi.

Al termine del processo di programmazione, l'Organo di Valutazione provvede alla Validazione del Piano degli Obiettivi di performance.

A seguito della Validazione, i Titolari di PO provvederanno a cascata, entro i successivi 15 gg, ad assegnare formalmente ai rispettivi collaboratori, mediante l'ausilio dischede 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) amministrazione nel suo complesso;
2) singole unità organizzative dell'amministrazione;
3) processi e progetti.

Le tre unità non sono necessariamente alternative tra loro e sarà cura dell'Amministrazione indicare quali saranno le unità di analisi alle quali verrà fatto riferimento in sede di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

In conformità all'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009, gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano le modalità operative dell'azione di un'organizzazione pubblica, mediante:

a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;

b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

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.
- *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;
- *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.1 Rientrano altresì in questo ambito la misurazione e valutazione del grado di soddisfazione dei cittadini sulla qualità dei servizi erogati.
- *attuazione delle politiche rispetto ai bisogno 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.)

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;
- 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 del Titolare di PO valutato. Il peso è determinato attraverso una scala di giudizio che consente di definire per ciascuno degli obiettivi a cui si associano dei valori numerici come appresso indicati:

a) **Grado di importanza rispetto al programma di mandato (*a cura degli Amministratori*):**
   Alto = 5; Medio = 3; Basso = 1;
b) **Grado di complessità gestionale (*a cura dei Responsabili di P.O.*):**
   Alto = 5; Medio = 3; Basso = 1

In fase di Programmazione operativa (art. 6) il Titolare di PO responsabile primario, in collaborazione con i Titolari di PO delle Aree coinvolte nella realizzazione degli obiettivi di Performance Organizzativa, provvede alla ponderazione delle attività/compiti specifici assegnati a ciascun Titolare di PO e in funzione del peso assegnato a ciascun obiettivo. La ponderazione è determinata per ciascuna delle attività/compiti in cui si articola la pianificazione esecutiva dell'obiettivo in funzione della percentuale di partecipazione.

Al fine di misurare il contributo della Performance organizzativa dell'Ente e di quella individuale gli obiettivi sono pesati secondo la procedura di cui al comma 1 del presente articolo.

Per quanto concerne il peso dei comportamenti professionali è definito dal Sindaco e/o Assessore di riferimento, con il supporto tecnico dell'Organo di Valutazione e del Segretario.

Il peso viene determinato in relazione all'*importanza* e *all'impatto all'esterno* del comportamento a cui si associano dei valori numerici come appresso indicati:

Importanza:	Alta = 5	Media: M = 3	Bassa: B =1
Impatto all'esterno:	Alta = 5	Medio: M = 3	Basso: B =1

Il **risultato della Performance Individuale**,riferita agli Obiettivi specifici di Performance Individuale e ai comportamenti professionali, rappresenta il **40%**del risultato complessivo della performance(di cui il 20%in riferimento agli Obiettivi Specifici e il 20%in riferimento alla sfera dei Comportamenti).

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

Scheda di Valutazione dei Titolari di PO			
			Peso
Performance Organizzativa (PFO)	**a**	Contributo del CdR dell'Area/Settore alla Performance dell'Ente	60%
		Totale risultato complessivo (PFO)	**60%**
Performance Individuale (PFI)	**b**	Obiettivi specifici di Performance Individuale	20%
	c	Comportamenti Professionali	20%
		Totale PFI	**40%**
		PFO (a) + PFI (b+c+d) =	100%
Fattore Correttivo sul contributo del CdR	d	Indicatori Performance organizzativa dell'Ente* (attraverso l'assegnazione di obiettivi istituzionali comuni affidati annualmente)	
Performance Organizzativa (PFOC) corretta	e	Totale PFO (a) * Fattore correttivo (d)	
Performance complessiva	f	**Totale PFI+PFOC**	

Il fattore correttivo, di cui al punto d della scheda di valutazione, rappresenta la sintesi della performance generale dell'ente. Di fatto sarà la "guida" che anno per anno, a seconda delle necessità del momento, dovrà poi "ripesare" la capacità/performance delle diverse aree rispetto alla capacità/performance complessiva dell'ente. Tale indicatore potrà essere unico ovvero costituire una sintesi di più indicatori (es. trasparenza, capacità di spesa dell'ente ecc.). Un caso esemplificativo verrà riportato in allegato al presente sistema.

Art. 9 - Indicatori di misurazione

I Titolari di PO provvederanno a completare la fase di Programmazione, corredando ciascuno degli obiettivi di specifici indicatori di misurazione secondo le indicazioni di cui ai commi successivi.

Di seguito, le principali dimensioni di indicatori da utilizzare per la misurazione della performance organizzativa, che coprono tutti gli ambiti riportati dall'art.8, comma 1, del d.lgs. 150/2009 come modificato dal d.lgs. 74/2017:

a) Lo *stato delle risorse*, che misura la capacità dell'amministrazione di un utilizzo razionale delle risorse a disposizione (umane, economico-finanziarie e strumentali) rispetto allo scopo (ad es. la capacità di programmazione e di spendita delle risorse evitando avanzi/immobilizzazioni di risorse da parte di un Centro di responsabilità);

b) L'*efficienza* che esprime la capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (output) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegate.

c) L'*efficacia*, esprime l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni). L'efficacia dell'azione di una amministrazione è misurata su due distinti assi: a) efficacia oggettiva (ad es: correttezza dell'output prodotto/erogato rispetto a quello programmato; tempestività di risposta/intervento; i tempi di attesa; il numero di errori commessi; il numero dei richiami dell'utenza per l'integrazione documentale; accessibilità/possibilità di accesso tramite web; b) efficacia soggettiva o percepita che misura la percezione che gli utenti hanno del servizio tramite indagini di custode satisfaction, interviste o focus group. In merito a quest'ultimo parametro, l'ente provvederà alla definizione ed adozione di adeguato strumento finalizzato alla rilevazione/misurazione e comparazione del grado di soddisfazione dei cittadini in merito alla qualità dei servizi erogati;

d) *L'impatto,* che esprime il contributo dato dall'amministrazione alla realizzazione dell'impatto/effetto generato da una determinata attività (servizio/progetto) sui destinatari diretti (utenti) o indiretti (ad es. se l'impatto atteso è la riduzione di fenomeni di abbandono dei rifiuti, verranno misurati gli effetti che i progetti specifici (potenziamento e qualificazione dell'attività di prevenzione/controllo, interventi mirati di educazione al rispetto dell'ambiente ecc.) hanno reso rispetto al target.

Il set di indicatori associato agli obiettivi dell'amministrazione deve avere una validità intersoggettiva e perciò lo stesso dovrà essere caratterizzato da:

- *precisione, o significatività,* intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo;
- *completezza,* ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- *tempestività,* intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai fini dell'attivazione di processi decisionali sia in merito alla valutazione nonché alle eventuali azioni correttive da intraprendere anche in funzione dell'applicazione di quanto previsto al comma 6 dell'art. 6;
- *misurabilità***,** vale a dire la capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva.

Art. 10 - La Validazione degli obiettivi

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 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.

Tab. 1 - Ciclo di Programmazione degli Obiettivi -

Competenza	Giunta	Titolare di PO Responsabile Primario	Titolari di PO	Organo di Valutazione	Titolari di PO
Prodotto	Definizione e approvazione del piano degli obiettivi e dei comportamenti	Pianificazione Esecutiva Obiettivo di P.O.	Pianificazione Esecutiva Obiettivo di P.I.	Validazione Piano degli Obiettivi	Assegnazione Obiettivi Collaboratori

Art. 11 - Catalogo e Indicatori dei Comportamenti professionali

Il presente SMVP 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.

Catalogo esemplificativo dei Comportamenti Professionali					
Comportamento		**Descrittore**		**Indicatore**	**Valore**
1	**Orientamento alla qualità dei servizi**	1.1	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: Poco soddisfacente 0 Buona 1 Ottima 2
2	**Orientamento al risultato:**	2.1	Capacità di perseverare e non scoraggiarsi di fronte ad errori o ad insuccessi ricercando le strategie più adatte per il conseguimento del risultato;		Giudizio a cura degli Amministratori e/o Segretario: Poco soddisfacente 0 Buona 1 Ottima 2
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: Poco soddisfacente 0 Buona 1 Ottima 2
		3.2	Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente con gli altri responsabili di struttura	Grado di partecipazione alle riunioni d'Area	Giudizio a cura degli Amministratori e/o Segretario: Poco soddisfacente 0 Buona 1 Ottima 2
4	**Impegno sul**	4.1	Capacità di utilizzo e	Report legato agli aspetti	Giudizio a cura degli

	lavoro e qualità Prestazione individuale		rendicontazione delle risorse finanziarie assegnate	economico-finanziari (capacità di spesa - capacità di realizzazione delle entrate)	Amministratori e/o Segretario: Poco soddisfacente 0 Buona 1 Ottima 2
5	**Capacità di proporre soluzioni innovative e possedere competenze relazionali, organizzative etc.**	5.1	Capacità di risposta alle sollecitazioni del Sindaco, espresse con disposizioni verbali o direttive	Report su verbali e direttive e azioni adottate	Giudizio a cura degli Amministratori e/o Segretario: Poco soddisfacente 0 Buona 1 Ottima 2
6	**Iniziativa personale e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi**	6.1	Gestione proattiva nei confronti del cambiamento	Report sulle innovazioni adottate nell'anno	Giudizio a cura degli Amministratori e/o Segretario: Poco soddisfacente 0 Buona 1 Ottima 2
7	**Professionalità**	7.1	Adozione di iniziative volte a ridurre la spesa corrente dell'area di competenza, mantenendo inalterato il livello dei servizi	Report su azioni adottate	Giudizio a cura degli Amministratori e/o Segretario: Poco soddisfacente 0 Buona 1 Ottima 2
		7.2	Collaborazione e supporto nell'attività di prevenzione della corruzione e dell'illegalità	Report su azioni adottate	Giudizio a cura degli Amministratori e/o Segretario: Poco soddisfacente 0 Buona 1 Ottima 2
8	**Capacità di gestione dei**	8.1	Capacità di motivare i propri collaboratori rispetto sia agli	Questionario anonimo somministrato ai	

	collaboratori e differenziazione delle valutazioni		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.	collaboratori	
		8.2	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 delle Performance

Art. 12 - La Misurazione della Performance Organizzativa e della Performance Individuale

Richiamando le Linee guida n. 2/2017 "Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance Dipartimento della Funzione Pubblica" del DFP, la fase di *misurazione* serve a quantificare:

1. i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, il contributo delle articolazioni organizzative e dei gruppi (*performance* organizzativa);
2. i contributi individuali (*performance* individuali).

Vi è un collegamento tra performance organizzativa e performance individuale. La misurazione della performance organizzativa riguarda infatti anche la capacità dell'intera Area di responsabilità del Titolare di Posizione Organizzativa di contribuire in modo coordinato, relativamente all'ambito di competenza, al perseguimento dei compiti e delle priorità dell'ente. Tale misurazione tiene, pertanto, conto anche del contributo che l'Area di responsabilità del Titolare di Posizione Organizzativa nel suo complesso è in grado di apportare annualmente al conseguimento degli obiettivi strategici.

La Performance Organizzativa è dunque costituita dalla performance generale dell'Ente e dal contributo di ciascuna Unità organizzativa/Centro di responsabilità e, come esplicitato nei paragrafi precedenti,concorre nella misura del 60% al risultato complessivo della performance.

La misurazione della Performance Individuale rileva l'insieme dei risultati raggiunti in termini di obiettivi specifici e dei comportamenti realizzati dal Titolare di PO, in altre parole, misura:

- *il grado di conseguimento di eventuali specifici obiettivi di competenza dell'unità Organizzativa di diretta responsabilità del Titolare di PO;*
- *i comportamenti, che attengono al "come" un'attività e un ruolo vengono svolti/interpretati dal Titolare di PO all'interno dell'organizzazione*.

La Performance Individuale costituita da Comportamenti ed Obiettivi concorre nella misura del 40% (di cui il 20% con riferimento alla sfera dei Comportamenti e il 20% con riferimento agli Obiettivi Specifici) al risultato complessivo della performance, come già indicato nella tabella di sintesi riportata nell'art.8 del presente Sistema.

Art. 13 - 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 i Titolari di PO, e ove possibile attraverso sistemi di controllo strategico e di gestione, al monitoraggio delle Performance. Tale verifica intermedia consente l'analisi del grado di

conseguimento degli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, segnalando anche su proposta dei Titolari di PO, 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 SMVP.

Il Titolare di PO 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, fermo restando il rispetto delle fasi e tempistiche della programmazione di cui all'art. 6, effettua almeno una sessione di monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi di Performance.

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.

Sezione IV – La Valutazione Finale

Art.14 - Le fasi della Valutazione

La valutazione della performance complessiva si articola nelle seguenti fasi:

1. Valutazione del contributo dato da ciascun Titolare di PO al raggiungimento della Performance Organizzativa;
2. Valutazione degli obiettivi specifici di Performance Individuale;
3. Valutazione dei Comportamenti;
4. Colloquio di feedback e presa visione della proposta di valutazione da parte dei valutati;
5. Proposta di Valutazione all'Organo Esecutivo.

Art.15 - 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 dai Titolari di PO 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 Titolari di PO, secondo le tempistiche assegnate dall'Organo di Valutazione, provvede a documentare i risultati raggiunti mediante un *Report* che confluisce nella Relazione Finale sulla Performance.

La *valutazione* prevede la formulazione di un giudizio e l'assegnazione di un punteggio (sulla base di metriche predefinite di cui al successivo art. 17), 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. 16 - La valutazione dei comportamenti

1. Per la definizione del livello di adeguatezza o meno del comportamento esibito dal Titolare di PO in rapporto a quello atteso, si utilizzano scale di giudizio o di valutazione che consentano di "quantificare"

in quale misura il Titolare di PO 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 Sindaco, all'Assessore/i di riferimento e, se del caso, al Segretario dell'ente, di un questionario predisposto annualmente dall'Organo di Valutazione[1] 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 Titolare di PO. 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 del Titolare di PO.
4. Per la misurazione e valutazione del solo comportamento afferente la gestione delle risorse umane potrà essere somministrato un questionario anonimo[2] al personale assegnato all'unità organizzativa di riferimento del Titolare di PO. Il questionario potrà essere modificato a cura dell'Organo di Valutazione, al fine di rendere flessibile la misurazione e valutazione della capacità del Titolare di PO 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 Sindaco, Assessore/i e Segretario[3], alla valutazione finale delle capacità di gestione delle risorse umane del Titolare di PO.
6. È fatta salva l'opportunità per il Titolare di PO, 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. 17 - Le metriche di Valutazione

[1] A discrezione dell'Organo di Valutazione

[2] Modello allegato al presente SMVP (Allegato 1)

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

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. *Insoddisfacente"* (si rileva che l'obiettivo non è stato avviato (min.0%) oppure la sua % di raggiungimento non è considerata soddisfacente con valori tra l'1 % al 49% - Performance non rispondente agli standard o alle attese);
2. *"Parzialmente o sufficientemente Raggiunto*" (si rileva che l'obiettivo è stato parzialmente conseguito in una misura % compresa tra il 50% e il 75% - Performance mediamente in linea con gli standard o le attese);
3. "Pienamente Raggiunto" (si rileva che l'obiettivo è stato raggiunto pienamente con valori di conseguimento compresi tra il 76% e il 100% - Performance da "mediamente a ampiamente superiore" agli standard o alle attese).

Le metriche di valutazione relative ai ***comportamenti professionali*** sono riconducibili alla seguente scala di giudizio/valutazione:

1. *insoddisfacente*
2. *soddisfacente*
3. *buono*
4. *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

incui 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 "eccellente", 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. 18 - Determinazione dell'esito della valutazione della Performance Organizzativa e Individuale

Come già riportato nel paragrafo 8, la *valutazione complessiva del Titolare di PO* è determinata come riepilogato nella seguente tabella:

Scheda di Valutazione dei Titolari di PO			
			Peso
Performance Organizzativa (PFO)	**a**	Contributo del CdR dell'Area/Settore alla Performance dell'Ente	60%
		Totale risultato complessivo (PFO)	**60%**
Performance Individuale (PFI)	**b**	Obiettivi specifici di Performance Individuale*	20%
	c	Comportamenti Professionali	20%
		Totale PFI	**40%**
		PFO (a) + PFI (b+c+d) =	100%
Fattore Correttivo sul contributo del CdR	d	Indicatori Performance organizzativa dell'Ente* (attraverso l'assegnazione di obiettivi istituzionali comuni affidati annualmente)	
Performance Organizzativa (PFOC) corretta	e	Totale PFO (a) * Fattore correttivo (d)	
Performance complessiva	f	**Totale PFI+PFOC**	

Art.19 - Le Schede di valutazione della performance

La performance viene valutata con apposite schede comprendenti:

1. la performance organizzativa (PFO "a")
2. la performance individuale (PFI "b", "c", "d")

Il Punteggio complessivo proposto dall'Organo di valutazione in merito alla performance di ciascun Titolare di P.O. 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 Titolare di PO.

Art. 20 - La Differenziazione delle Valutazioni

L'Organo di Valutazione e ciascun Titolare di PO, 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 Titolare di PO 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.

I Titolari di PO 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. I Titolari di PO 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 del Titolare di PO 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 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 ÷ 0,5 = 0%; >0,5 ÷ 1 = 65%; >1 ÷ 2,5 = 85% ; > 2,5 = 100%;

Art. 21- Colloquio Finale

Il processo di Valutazione si conclude con un colloquio con l'organo di valutazione e/o il Segretario individuale. 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. 22 - Iter Proposta di Valutazione

L'Organo di valutazione a conclusione del processo valutativo predispone la proposta di valutazione e la trasmette al Sindaco.

La proposta di valutazione contiene:

- una descrizione sintetica delle finalità del documento;
- il riferimento agli obiettivi e delle eventuali modifiche in corso dell'esercizio;
- le schede di valutazione dei Titolari di PO.

Entro 10 gg dalla data di trasmissione al Sindaco, in assenza di rilievi da parte dello stesso, la valutazione viene trasmessa ai Titolari di Posizione Organizzativa.

Trascorsi 10 gg dalla data di consegna/trasmissione, in assenza di rilievi da parte dei Titolari di PO, la proposta dell'Organo di Valutazione diviene definitiva. Nel caso di ricorso con esito positivo da parte del Titolare di PO, la proposta viene rinviata al Sindaco con evidenziazione delle variazioni a seguito di accoglimento del ricorso.

Sezione V – Conciliazione

Art. 23 - 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 10 giorni dalla notifica della scheda di valutazione, di cui al comma 1 dell'art. 23, in caso di risultato complessivo non condiviso, il Titolare di PO può produrre articolata relazione controdeduttiva, sulla quale di norma, entro i 10 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 3 giorni dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura del Titolare di PO, 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 10 giorni dalla richiesta. La procedura si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'Organo di valutazione e il Titolare di PO, ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Sezione VI – Rendicontazione

Art. 24 - Relazione Finale sulle Performance

La Relazione Finale sulle Performance ai sensi dell'art. 10 c. 1 lett. b) D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii, è un documento consuntivo, redatto dall'Ente entro il 30 giugno, che evidenzia, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La relazione di cui al comma precedente, trasmessa dall'Ente all'Organo di Valutazione ai fini della Validazione, costituisce condizione preliminare alla liquidazione del trattamento accessorio collegato alle Performance.

Art. 25 - Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema (art. 14, comma 4, lett. a) del d.lgs. 150/2009

L'Organo di valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, mediante una relazione annuale sullo stato del ciclo di gestione della performance, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

Sezione VII – Norme finali

Art. 26 - 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. 27 - 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

Art. 28 - Entrata in vigore

Il SMVP di cui al presente documento troverà applicazione a decorrere dal 2020.

Il presente Sistema sostituisce integralmente quelli precedentemente in vigore.

A seguito della adozione di apposite Linee Guida per gli Enti Locali di cui al D.Lgs. n. 74/2017 la metodologia potrà, ricorrendone i presupposti, essere adeguata/aggiornata.

Art. 29 - Norma Transitoria

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

ALLEGATO 1

Valutazione del contributo del responsabile al clima organizzativo 2019

Quanto si trova in accordo con le seguenti informazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla		Del tutto	
	1	2	3	4
1 - Mi sento motivato nello svolgimento del mio lavoro				
2 - Il mio responsabile Mi coinvolge nei processi decisionali e prende in considerazione le mie proposte				
3 - Il mio responsabile esercita la delega e mi supporta nel raggiungimento degli obiettivi				
4 - Il mio responsabile gestisce con adeguata comunicazione conflitti e problemi				
5 - Il mio responsabile agisce con equità				
6 - Il mio responsabile presta attenzione ai miei bisogni personali e lavorativi				
7 - Considero il mio responsabile competente e di valore				

ALLEGATO 2

Questionario per il personale ai fini della valutazione delle capacità del Responsabile nella Gestione delle Risorse umane

Il questionario vi chiede di descrivere la Capacità di Gestione delle Risorse Umnae attribuite da parte del Vostro Responsabile. Per farlo basatevi su quanto vi vostra situazione/percezione personale. Siete invitati a contrassegnare con una "X" ciascuna delle 15 caratteristiche elencate in relazione ad un punteggio cresc per l'oragono di Valutazione un elemento su cui basare un giudizio complessivo sulla qualità della prestazione individuale del responsabile, così come richies dovrà essere compilato in forma anonima.

Responsabile Valutato:

	Il suo responsabile è stato attento a:				
ITEM	Non so	Mai	Raramente	Frequententemente	Molto Spes
Il suo responsabile è stato attento a:	1	2	3	4	5
Effettuare interventi per la creazione di un clima partecipativo al processo lavorativo					
Valorizzare i collaboratori motivati					
Valutare in modo equo il lavoro dei collaboratori					
Individuare e sviluppare le capacità dei collaboratori					
Nell'attribuzione e/o ridistribuzione dei compiti					
Promovuore la crescita professionale dei dipendenti attraverso attività di formazione					
Gestire in modo efficace i conflitti fra collaboratori					
Coinvolgerlo nella definizione dei suoi obiettivi					
Coinvolgerlo in gruppi interfunzionali					
Coinvolgerlo con altri colleghi ad analizzare i risultati dell'attività della sua area di impiego					
Coinvolgerlo nell'attuazione di eventuali cambiamenti organizzativi e gestionali					
Relazionali	Mai/Per Niente	Poco/Quasi Mai	Abbastanza	Molto	Moltissim
Quanto spesso è stato sollecitato a proporre miglioramenti al modo di operare					
Quanto spesso ha potuto considerare il suo responsabile come un riferimento autorevole e comprensivo					
Secondo lei, quanto è importante per il suo responsabile conoscere il giudizio che la cittadinanza può esprimere sui risultati raggiunti					
E' soddisfatto del "clima di lavoro" nel suo settore					
Risultato					
	0,0	0,0	0,0	0,0	

ALLEGATO 3

Caso esemplificativo

Fattore correttivo	Risultato complessivo della Performance Organizzativa		Punteggio max	Punteggio raggiunto	Percentuale rdi raggiungimento
	Performance organizzativa dell'Ente* (attraverso l'assegnazione di obiettivi istituzionali comuni affidati annualmente)	Indicatori			
1	Trasparenza		10	8	80%
2	Selargius dialoga		10	6	60%
3	Aumentare la capacità di spesa e di entrata		10	10	100%
			30	24	80%

				Area X	Area Y	Area Z
	b) Contributo del CdR alla performance dell'ENTE	Indicatori				
1	Supporto sistema informativo RGPD di cui al regolamento UE 679/2016	Report contributo all'impianto del sistema informativo	100	100	40	100
2	Impianto sistema informativo gestione - stakeholder ente - customer satisfaction (interni /esterni)	Grado di partecipazione/coinvolgimenti degli stakeholder	90	90	90	36
3	Sistema informativo controllo appalti art. 31 c.12 codice contratti pubblici	Report contributo all'impianto del sistema	90	36	54	90
4	Collaborazione intersettoriale, miglioramento della circolazione delle informazioni interne, flessibilita' nei rapporti intersettoriali e ottica di servizio per l'accelerazione nel raggiungimento degli obiettivi dell'ente.	Verbali mensili delle riunioni intersettoriali (attese almeno 6 per il 2019)	100	100	100	20
5	Monitoraggio continuo degli obiettivi attraverso la comunicazione tempestiva alla Giunta, al Segretario e all'OIV.	Relazione trimestrale avanzamento obiettivi completa dei dati del sistema PerfomPA	100	60	20	100
6	Azioni connesse al controllo strategico (Programma di mandato da ripartire per aree e periodo- eventuali rettiche/integrazioni da comunicare agli stakeholder)	Report semestrali (per il 2019 un solo report) con attività svolte e abbinamento nelle relative linee programmatiche e nei relativi DUP	90	54	36	36
7	Variazioni documenti di programmazione	Report Variazioni (bilancio, dup, piano di assunzioni) su modelli condivisi, da predisporre e trasmettere secondo la periodicità preventivamente comunicata dal Responsabile Finanziario	30	18	18	30
	Totale risultato complessivo		600	458	358	412
	Fattore correttivo		80%	366	286	330