INDICE

INDICE 2

CAPO I 3

Sistema di valutazione delle Performance dei Responsabili di Unità Organizzativa 3

Premessa 3

ART. 1 FINALITÀ 4
ART. 2 _PERFORMANCE E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE 4
ART. 3 ORGANO DEPUTATO ALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 5
ART. 4 STRUTTURE OPERATIVE DI SUPPORTO ALLE ATTIVITÀ DELL'ORGANO DI VALUTAZIONE 5
ART. 5 SEQUENZE OPERATIVE NELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 5
ART. 6 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI 6
ART. 7 AGGIORNAMENTO DEGLI OBIETTIVI 9
ART. 8 COLLEGAMENTO TRA GLI OBIETTIVI E L'ALLOCAZIONE DELLE RISORSE 9
ART. 9 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA 9
ART. 10 AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 10
ART. 11 LA SCHEDA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 18
ART. 13 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA 21
ART. 14 LA SCHEDA DI MISURAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE 22
ART. 15 LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI 26
ART. 16 DIZIONARIO DELLE COMPETENZE 27
ART. 17 PESATURA DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI 32
ART. 18 LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE 33
ART. 19 MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE E VERIFICA INTERMEDIA 38
ART. 20 VERIFICA FINALE DELLA PERFORMANCE 38
ART. 21 MODALITÀ DI COMUNICAZIONE DEI RISULTATI AI VALUTATI 39
ART. 22 CONCILIAZIONE E CONTENZIOSI SULL'APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 39
ART. 23 I PIANI DI MIGLIORAMENTO INDIVIDUALE 39
ART. 24 IL SISTEMA PREMIANTE COLLEGATO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E AI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI 40
ART. 25 IL SISTEMA PREMIANTE COLLEGATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 40
ART. 26 VALUTAZIONE DEL PERSONALE ASSEGNATO E RELAZIONE CONCLUSIVA 40
ART. 27 RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI 41
ART. 28 TRASPARENZA DEL SISTEMA E REVISIONE DELLA METODOLOGIA 44
ART. 29 COLLEGAMENTO CON GLI ALTRI PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE 44

Capo II La valutazione Organizzativa Gestionale 44

ART. 30 LA VALUTAZIONE ORGANIZZATIVA E GESTIONALE 44
ALLEGATO A IL SISTEMA PREMIANTE COLLEGATO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E AI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI DI CUI ALL'ART. 24 46
ALLEGATO B IL SISTEMA PREMIANTE COLLEGATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI CUI ALL'ART. 25 47

CAPO I

Sistema di valutazione delle Performance dei Responsabili di Unità Organizzativa

Premessa

L'art. 7 del D.Lgs 150/09 - Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni - prevede che ciascuna amministrazione pubblica debba valutare annualmente la performance organizzativa e individuale e a tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La definizione e l'adozione del Sistema sono due momenti separati concettualmente e temporalmente e di competenza di due attori differenti:

1. l' Organo di Valutazione è tenuto a definire il Sistema di misurazione e Valutazione delle Performance;
2. l'Organo di indirizzo politico-amministrativo è tenuto ad adottare in via formale il sistema come definito dall' Organo di Valutazione;
3. Il presente sistema di valutazione è strutturato, così come previsto dal su richiamato decreto, in modo tale da:
   - ✓ consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento alla performance organizzativa e individuale del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
   - ✓ consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
   - ✓ consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
   - ✓ consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
   - ✓ garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
   - ✓ assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
   - ✓ promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
   - ✓ esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
   - ✓ assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Art. 1

Finalità

Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'ente, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi, al miglioramento dell'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze, nonché alla crescita delle competenze professionali del personale, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative di riferimento.

I risultati dell'attività di misurazione e valutazione delle performance verranno resi pubblici al fine di garantire la massima trasparenza sugli esiti dell'attività di misurazione e valutazione svolta dall'organo competente.

Art. 2

Performance e Sistema di Misurazione e Valutazione

La *performance organizzativa* definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità , gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La *performance individuale* misura la capacità di un titolare di una posizione di lavoro di raggiungere degli obiettivi specifici (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) nonché il contributo che lo stesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della performance organizzativa.

Il *sistema di misurazione e valutazione delle performance* è l'insieme delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione delle performance la cui attuazione consente all'ente di pervenire in modo sistemico a misurare e a valutare la performance organizzativa e individuale.

La performance è pertanto distinta in due tipologie quella organizzativa e quella individuale. L'art. 7 del D.Lgs 150/09 prevede che ciascuna amministrazione adotti un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale e pertanto il sistema si articola in due parti, correlate, ciascuna delle quali dedicata ad una finalità di misurazione[1].

L'attività di *misurazione della performance consiste nello svolgimento di processi quantitativi di rilevazione svolti mediante l'impiego di indicatori idonei a rappresentare il fenomeno osservato.*

L'attività di *valutazione è, invece, un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un giudizio di sintesi, per il tramite degli indicatori, per ciascuno degli ambiti di performance valutati.*

1 L'articolazione del sistema di valutazione è stato articolato in due parti in relazione a quanto stabilito anche dall'ANCI nelle linee guide in materia di ciclo delle performance.

f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Art. 6

Definizione e assegnazione degli obiettivi

L'Organo Esecutivo dell'ente entro il 31gennaio di ogni anno, e comunque non oltre 30 giorni dall'approvazione del Bilancio di previsione, provvede all'adozione del *Piano degli obiettivi di Performance* con gli annessi indicatori di performance. Il Piano è pertanto uno strumento attraverso il quale l'ente sintetizza ed esplicita i programmi, le priorità e le "*politiche*" dei servizi nonché la performance organizzativa e individuale, ad essi connesse, che intende raggiungere nel corso dell'anno e perciò stesso nel rispetto del principio della trasparenza verranno pubblicati sul sito istituzionale dell'ente. Tali obiettivi, costruiti in prospettiva triennale, sono annualmente specificati in relazione al definito target annuale, che sarà oggetto di valutazione, ad avvenuta chiusura dell'Esercizio Finanziario.

Gli obiettivi contenuti nel predetto documento, sulla base di quanto indicato all'art. 5 comma 2 del D.lgs 150/09, devono essere:

a) *rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività*. In questo macro ambito verranno identificati gli obiettivi afferenti ai bisogni della comunità di riferimento per poi procedere ex post a fornire elementi utili a valutare se gli impatti previsti (outcome) sono stati realmente conseguiti. Rientrano in questo ambito, ad titolo di esemplificativo, gli obiettivi legati a bisogni quali la sicurezza, la salute, l'ambiente, ad interventi finalizzati garantire al rispetto delle regole e dei valori posti alla base della convivenza civile. In una parola rientrano in questa fattispecie gli obiettivi legati alla soddisfazione dei bisogni che sorgono nell'individuo in quanto appartenente ad una comunità.

b) *alla missione istituzionale*. Gli obiettivi di questo macro ambito riguardano il portafoglio delle attività incluse quelle di supporto e di regolamentazione e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto alla comunità di riferimento, ai portatori di interesse (stakeholder) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti. Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività – secondo le esigenze informative delle diverse categorie di portatori di interesse (stakeholder) – ed, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati. Rientrano in questo ambito gli obiettivi afferenti alle attività cosiddette ordinarie svolte dagli uffici dell'ente (es. rilascio delle concessioni edilizie secondo un determinato standard temporale; pagamento dei fornitori entro un determinato standard temporale etc)

c) *alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione*: Tramite i piani e i programmi l'amministrazione stabilisce e identifica uno stato futuro ritenuto auspicabile e/o desiderabile per la propria comunità di riferimento. All'interno di questo macro ambito, l'amministrazione provvederà ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione. Scopo di tale "macro-ambito" è consentire di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di

valutare ex post se i risultati sono in linea con quanto previsto. Dal punto di vista operativo per la misurazione e valutazione del grado di attuazione dei piani e dei programmi i Responsabili di U.O. provvedono, ognuno per gli ambiti di competenza, alla declinazione annuale/pluriennale del programma di mandato del Sindaco in obiettivi. Il grado e la capacità di declinare in modo esaustivo i piani e i programmi della politica da parte dei Responsabili di U.O. rientra nel registro delle competenze manageriali e perciò stesso costituirà oggetto di misurazione e valutazione da parte dell'organo a questo deputato.

Gli obiettivi di cui alle suindicate lettere inoltre devono essere:

I. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
II. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
III. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
IV. commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonche' da comparazioni con amministrazioni omologhe.
V. confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente.

I Responsabili di U.O. provvederanno, prima dell'adozione da parte dell'Organo Esecutivo dell'ente, ad articolare gli obiettivi secondo una logica temporale basata su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento (anche su periodi infrannuali), in maniera tale da permettere eventuali azioni correttive e secondo un'articolazione spaziale basata su una logica di rappresentazione "*a cannocchiale*", ovvero che parta da risultati aggregati per ogni macro-ambito e consenta un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (in altri termini, dal generale al particolare) e renda possibile una aggregazione e rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi.

Gli stessi Responsabili di U.O. provvederanno a corredare gli obiettivi di indicatori tali da renderli specifici e misurabili in termini concreti e chiari. A tal fine , ciascun Responsabile dovrà individuare un adeguato numero di indicatori – almeno tre o quattro per ciascuna attività - selezionati in modo da fornire informazioni distintive, rilevanti e tali da rendere espliciti i livelli attuali e quelli attesi (obiettivi) dei servizi e delle prestazioni erogate. Per aversi indicatori appropriati, si deve tenere conto di sei requisiti che gli indicatori devono soddisfare:

1. Rilevanza: è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione.

2. Accuratezza: si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale della dimensione osservata. Ai fini della valutazione dell'accuratezza è importante che i dati siano confrontabili nel tempo, mantenendo costante il metodo di rilevazione.

3. Temporalità: è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi.

4. Fruibilità: riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi.

5. Interpretabilità: rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore, ivi compresa la disponibilità di informazioni sui vincoli di carattere metodologico che ne limitano l'uso.

6. Coerenza: alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti o a misure effettuate secondo metodologie distinte

Gli indicatori costruiti sulla base dei criteri di cui ai punti precedenti servono per misurare le seguenti variabili:

a) l'efficacia che rappresenta la capacità di un'organizzazione di raggiungere gli obiettivi assegnati alla stessa sia in termini di output che di outcome;

b) l'efficienza nell'utilizzo dei fattori produttivi impiegati nel conseguimento dell'obiettivo e/o dei compiti assegnati;

c) il processo attraverso cui si rileva il grado di "*razionalità organizzativa*[2]" dei processi produttivi, ovvero misurano il valore creato dalle diverse attività svolte per raggiungere un obiettivo e/o eseguire un compito.

d) la competenza che misura l'adeguatezza delle abilità/conoscenze possedute/attivate per garantire il raggiungimento di un obiettivo e/o l'esecuzione corretta di una attività/compito[3].

Ciascun Responsabile oltre al dato numerico dell'indicatore deve provvedere all' indicazione della fonte di rilevazione dello stesso (ex ante ed ex post) in modo tale da garantire la *validità intersoggettiva*[4] (certificabilità) del dato rilevato. L'organo deputato alla misurazione e valutazione delle performance provvederà, laddove lo ritenga opportuno, ad effettuare delle verifiche a campione sulla certificabilità dei dati raccolti.

Gli obiettivi di cui al presente articolo, nel rispetto dei principi suesposti, verranno inseriti nelle schede di misurazione della performance .

L'Organo di Valutazione provvederà a verificare e conseguentemente validare la specificità e la misurabilità degli stessi e a trasmetterli all'organo esecutivo dell'ente per la loro approvazione definitiva. Se e qualora gli obiettivi sono giudicati, dell'Organo di Valutazione, privi dei requisiti di specificità e misurabilità, il predetto organo ne disporrà un rinvio motivato al Responsabile, il quale provvederà entro i termini stabiliti dallo

---

[2] *Ad es. potremmo definire un processo produttivo a ridotta "razionalità organizzativa" se lo stesso è caratterizzato da ridondanze non necessarie; forme di controllo eccessive etc.*

[3] *Per la misurazione di quest'ultima categoria di indicatori si rinvia al "Dizionario delle competenze"*

[4] *Per validità intersoggettiva del dato si intende che lo stesso sia immediatamente comprensibile e soprattutto acquisibile anche da parte di altri soggetti (organo di valutazione; amministratori etc.) oltre a colui che lo fornisce (Responsabile)*

programmatica[9]. Tale misurazione viene effettuata tramite indicatori di efficacia sull'effettivo grado di attuazione dei programmi e del raggiungimento degli obiettivi (esiti attesi) contenuti nei programmi dell'ente.

c) *la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.* Questo ambito di performance riguarda il grado di soddisfazione dei cittadini sui servizi erogati dall'ente. La misurazione e la valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi può essere svolta mediante il ricorso a tecniche differenti (indagini di customer satisfaction; focus group; metodo delphi etc.). La scelta delle tecniche di rilevazione di cui trattasi è a cura dell'organo esecutivo dell'ente. I risultati delle indagini sono riportati in appositi elaborati consegnati alla Giunta e all'organo di misurazione e valutazione delle performance.

Sotto il profilo metodologico la qualità di un servizio può essere definita come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio da cui dipendono le sue capacità di soddisfare completamente un dato bisogno. La rilevazione e misurazione della qualità dei servizi pubblici è finalizzata ad ascoltare e comprendere a fondo i bisogni che il cittadino-cliente esprime, porre attenzione costante al suo giudizio, sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra chi eroga il servizio e chi lo riceve.

La verifica e il monitoraggio della qualità dei servizi è finalizzata a misurare:

a. lo scostamento tra i bisogni del cittadino ed il punto di vista dell'amministrazione al fine di evidenziare il grado di allineamento tra le politiche attivate dall'amministrazione e i bisogni dei cittadini. In pratica misura il grado di condivisione delle scelte effettuate dall'amministrazione da parte dei cittadini;
b. lo scostamento tra le attese del cittadino e la qualità dei servizi erogati;
c. lo scostamento tra i livelli di servizio definiti (e promessi) e le prestazioni effettivamente fornite, ascrivibile a disservizi nei processi di produzione e di erogazione dei servizi;
d. lo scostamento tra le prestazioni effettivamente erogate e la percezione del cittadino, il cui grado di soddisfazione dipende anche da aspetti soggettivi e relativi alla propria personale esperienza di fruizione del servizio.

La misurazione della qualità dei servizi, con i necessari adattamenti, può essere effettuata anche per quei servizi che non erogano direttamente servizi al cittadino, ma svolgono in prevalenza funzioni di programmazione e di regolazione. Ciò è particolarmente utile per rilevare la soddisfazione del cliente interno, sia esso un'altra unità organizzativa interna della stessa amministrazione oppure un'altra amministrazione pubblica.

La misurazione della qualità dei servizi serve a:

a) definire nuove modalità di erogazione dei servizi o interventi di miglioramento di quelle esistenti, dimensionandone le caratteristiche tecniche alle effettive esigenze dei cittadini e degli utenti in genere;

[9] *Ad es. l'amministrazione nel proprio programma di mandato potrebbe essersi data l'obiettivo di ridurre il consumo energetico mediante l'utilizzo di sistemi alternativi di approvvigionamento*

b) favorire il coinvolgimento e la partecipazione dell'utente nelle fasi di accesso, di fruizione e di valutazione del servizio, in modo da rafforzare il rapporto di fiducia tra amministrazione e cittadino;
c) adeguare progressivamente i servizi ai bisogni dei cittadini, soprattutto in termini di accesso e di fruibilità;
d) favorire all'interno delle amministrazioni lo sviluppo della cultura della misurazione e del miglioramento continuo della qualità, coinvolgendo i diversi livelli decisionali nonché tutti gli operatori dei servizi.

La rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini prevede le seguenti fasi:

I. La raccolta dei dati

Questa fase è costituita dalle seguenti attività principali:

- la raccolta di informazioni (attraverso interviste, focus group, etc.) per definire meglio i fattori di soddisfazione da prendere in considerazione ai fini dell'indagine e i bisogni/attese da verificare;

- la progettazione degli strumenti di rilevazione, delle modalità di somministrazione, e la scelta dell'ampiezza dell'eventuale campione;

- la somministrazione degli strumenti predisposti (intervista personale, intervista telefonica, questionari da compilare a cura dell'utente, etc.) con modalità che favoriscano la partecipazione del cittadino, nonché la comprensione delle domande e che garantiscano l'obiettività dell'inchiesta.

II. L'elaborazione e l'interpretazione dei dati

In questa fase vengono elaborati ed interpretati i dati raccolti per valutare la soddisfazione dei cittadini, evidenziando la distribuzione degli utenti tra i diversi livelli di soddisfazione, la graduazione per importanza dei bisogni rilevati, le soglie minime e le soglie massime di attesa per la soddisfazione di ciascun bisogno, le soglie di tolleranza, le ragioni della presenza di forti aree di insoddisfazione o di gradimento, i punti di forza del servizio e le aree di debolezza su cui intervenire con azioni di miglioramento.

III. La presentazione e l'utilizzazione dei risultati

E' questa la fase conclusiva, nella quale si procede alla presentazione dei risultati all'interno e all'esterno dell'amministrazione in funzione della loro utilizzazione, per definire piani di miglioramento operativi, controllare l'andamento dei risultati ottenuti, attuare tutte le azioni correttive e preventive, attivare l'orientamento all'utente dell'intera organizzazione in una logica di servizio, soddisfare pienamente le esigenze dei destinatari anticipando le loro aspettative.

a) *la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi.* La misurazione e valutazione di questo ambito della performance

organizzativa riguarda gli obiettivi e gli esiti degli stessi relativamente ad es. alla ri/progettazione organizzativa dei processi produttivi; alla formazione e all'incremento delle competenze del personale.

b) *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.* Questo ambito può essere rubricato come *performance delle relazioni con il cittadino.* La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda gli obiettivi attinenti alla comunicazione con i cittadini e qualità dei servizi erogati.

c) *l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda l'efficienza nell'erogazione dei servizi, realizzata mediante la misurazione dei costi unitari dei prodotti dei diversi servizi dell'ente, dei tempi medi di esecuzione dei procedimenti, nonché indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e prodotti generati. Riguarda altresì la misurazione dell'efficienza nello svolgimento dei processi interni mediante misurazione dei tempi medi di esecuzione, nonché indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e prodotti generati.*

d) *la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda gli obiettivi attinenti alla diversificazione dei servizi, delle prestazioni e alla misura della loro qualità, in relazione alle diverse stratificazioni dei bisogni (ad es. rientrano in questa variabile la capacità di un ente di variare e/ o diversificare l'offerta di un servizio (cross – selling pubblico). Il servizio bibliotecario ad es. è un servizio che oltre alle funzioni classiche del servizio potrebbe diversificare la propria offerta creando degli spazi multimediali; potenziamento delle attività di promozione del libro e della lettura etc. Il servizio anagrafe potrebbe ad es. sviluppare la "multicanalità" nell'erogazione dei suoi servizi/prodotti. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di efficacio (output) relativi al livello di diversificazione della quantità e delle modalità di erogazione dei servizi.*

Ove ritenuto utile per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza per più unità organizzative, è possibile attribuire obiettivi trasversali.

Qui di seguito viene riportata, a titolo esemplificativo, un' elenco di obiettivi di performance organizzativa, distribuibili su base pluriennale, e di possibili indicatori:

Macroindicatore di riferimento (art. 8 d. lgs. 150/2009)	Obiettivo	Indicatori
Grado di attuazione delle politiche attuate ai fini della soddisfazione finale dei bisogni della collettività;	a) Effettuare delle ricerche periodiche sui bisogni della collettività in relazione ai compiti e alla missione istituzionale dell'ente; b) Attuare un sistema di misurazione che rilevi preventivamente la congruità delle scelte operative in relazione ai bisogni della collettività;	✓N° ricerche sui bisogni della collettività riferiti ai compiti istituzionali dell'ente; ✓N° azioni/ programmi attivati sui bisogni censiti ✓Grado di soddisfazione dei cittadini;
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	Diffondere e comunicare ai cittadini in modo efficace l'informazione in merito alle attività e ai programmi dell'ente mediante il sito istituzionale	✓Accesso a dati e informazioni tramite web ✓Visitatori nell'anno ✓Pagine visitate (numerosità per tema) ✓Comunicati stampa e pubblicazioni ✓ Modulistica scaricata (numerosità) ✓Modulistica inviata (numerosità)
	Soddisfazione dei bisogni dell'utenza	✓Tempestività nel rilascio dei prodotti ✓Tempestività nella soddisfazione delle richieste pervenute (% dell'evaso entro .....)

Macroindicatore di riferimento (art. 8 d. lgs. 150/2009)	Obiettivo	Indicatori
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. lett. e)	a) Attuare un sistema di misurazione che rilevi la certezza organizzativa in merito alle attività e ai servizi (orari; attese; etc) b) Definire standard qualitativi e quantitativi delle relazioni con i cittadini; c) Monitorare e mantenere/implementare lo standard qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini; d) Definire delle modalità per strutturare delle relazioni sistematiche con i cittadini ;	✓ Adeguamento dell'orario di apertura al pubblico alle esigenze del cittadino; ✓ Tempo di attesa per il ricevimento dei cittadini ✓ grado di omogeneizzazione degli orari di apertura; ✓ Certezza del servizio durante le ore di apertura al pubblico. ✓ Tasso di assenze del titolare addetto al pubblico (responsabile del proc., respons. uff. etc. durante l'orario di apertura al pubblico): n° ore di assenze dal servizio durante l'orario di apertura al pubblico/tot. ore di apertura al pubblico

Macroindicatore di riferimento (art. 8 d. lgs. 150/2009)	Obiettivo	Indicatori
Grado di realizzazione degli obiettivi assegnati in termini di rispetto dei tempi, degli standard qualitativi e quantitativi, del livello di assorbimento delle risorse; Capacità di attuazione di piani e programmi;	a) Attuare un sistema di misurazione che rilevi il grado di realizzazione degli obiettivi dell'ente e evidenzi le eventuali criticità organizzative che impediscono la piena attuazione degli obiettivi/programmi assegnati il cui mancato conseguimento non è ascrivibile direttamente al titolare dell'obiettivo; b) Effettuare un'analisi dei processi e provvedere ad una loro eventuale reingegnerizzazione; c) Fissare degli standard qualitativi e quantitativi anche in termini di assorbimento delle risorse; d) Monitorare e mantenere/implementare lo standard qualitativo e quantitativo anche in termini di assorbimento delle risorse	✓ Qualità del sistema di misurazione: capacità del sistema di individuare le criticità organizzative; ✓ N° attività corredate di standard di servizio; ✓ Scostamento dagli standard;
Livello di modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione ; Efficienza nell'impiego delle risorse con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;	Sostenere la produzione attraverso processi amministrativi e gestionali di elevata qualità	✓ Utilizzazione della posta elettronica Certificata ✓ Contenzioso civile, amministrativo e contabile (numerosità ed esiti) ✓ Velocità di gestione delle spese totali (pagamenti di competenza/impegni di competenza) ✓ Incidenza dei residui attivi totali (totale ✓ residui attivi/massa attiva) ✓ Incidenza dei residui passivi totali (totale ✓ residui passivi/massa spendibile)

Macroindicatore di riferimento (art. 8 d. lgs. 150/2009)	Obiettivo	Indicatori
Livello di sviluppo delle competenze professionali	Sviluppare il capitale umano e migliorare le condizioni di lavoro del personale	✓ Corsi di formazione organizzati nell'anno (numerosità e tipologia) ✓ Frequenze ai corsi di formazione negli ultimi tre anni, (numero dei frequentanti sul personale disponibile per tipologia di corso) ✓ Misure sulla salute e sicurezza del personale (numero programmi e/o interventi effettuati; numerosità reclami per rischi e/o danni ✓ Grado di Soddisfazione del personale sulla gestione dei temi afferenti alla gestione del personale (distribuzione carichi di lavoro; distribuzione carico obiettivi; salario accessorio; etc. ✓ Livello di Benessere organizzativo

:

Art. 11

La Scheda di misurazione della performance organizzativa

I dati afferenti agli indicatori di misurazione e valutazione della performance organizzativa vengono rilevati servizio per servizio, ovvero per unità organizzativa, ex ante[10]. Sulla base dei dati così raccolti l'organo esecutivo dell'ente può fissare gli obiettivi di performance organizzativa[11].

Gli obiettivi di performance organizzativa deliberati dall'organo esecutivo dell'ente, unitamente agli obiettivi di performance individuale, vengono misurati utilizzando la seguente scheda unica di misurazione[12]:

10 Cioè prima della fissazione dell'obiettivo. Nell'es. si è proceduto alla rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e da questa prima rilevazione pari a 70% si è passati alla fissazione dell'obiettivo di incrementare il livello di soddisfazione di almeno un ulteriore 10%.

11 In sede di prima applicazione costituirà obiettivo di performance organizzativa la capacità del Responsabile, di strutturare i processi produttivi del proprio settore in modo tale da poter rilevare i predetti dati.

12 La scheda è unica per ciascun settore.

Art. 12
Il confronto con altre amministrazioni (benchmarking)

Il sistema è strutturato al fine di consentire il confronto con altre amministrazioni (benchmarking) mediante l'adozione di un sistema di misurazione che permettere di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente ex post di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare[13].

Le modalità e i tempi attraverso cui giungere al confronto con altre amministrazioni è a cura dell'organo esecutivo dell'ente, mentre le fasi operative sono a cura della Dirigenza con il supporto tecnico dell'Organo di Valutazione.

Qualora l'ente intenda attivare il confronto con le altre amministrazioni, detto confronto viene realizzato mediante la sequenza operativa come appresso indicata:

a) Determinazione fasce di punteggio: indicatore attività (Ia)

La prima fase riguarda la determinazione delle fasce di punteggio da attribuire a ciascun ente rilevato sulla base di uno o più di indicatori comuni[14] .

Il dato rilevato afferente all'indicatore prescelto viene *"normalizzato"* tramite l'inserzione in una fascia che va da 1 a 10. Per calcolare i valori limite di ogni fascia, è necessario individuare i valori massimo e minimo, tali da determinare il campo di variazione di ciascun indicatore all'interno di un determinato territorio. In virtù di tali valori, è poi possibile definire un'unità di misura, che, moltiplicata in successione, determina la costruzione delle dieci fasce.

A seguito dell'individuazione dei valori minimo e massimo , è possibile calcolare l'Unità di misura *(Um)*, utilizzando il seguente algoritmo di calcolo:

$$Um = (Vmax - Vmin)/10$$

Successivamente alla determinazione dell'unità di misura è possibile passare alla determinazione delle dieci fasce mediante il seguente algoritmo di calcolo:

Fascia I = $Vmin + Um = x1$;
Fascia II = $x1 + Um = x2$;
Fascia III = $x_{n-1} + Um = z$;

Attraverso questo meccanismo sarà possibile, per ogni indicatore, associare ogni ente ad una fascia e attribuire ad esso un punteggio, che andrà a contribuire successivamente alla determinazione dello standard di servizio. L'utilizzo di un numero di fasce pari a dieci permette un'ampia variabilità di punteggio, onde evitare che gli enti si concentrino nelle stesse fasce, pur avendo un grado di problematicità diverso.

b) La determinazione delle capacità produttive: indicatore potenzialità produttiva (Ip)

---

13 In allegato al presente. L'utilizzo del predetto sistema è vincolato all'adozione, presso i diversi, degli stessi indicatori di misurazione.

14 La scelta se utilizzare uno o più indicatori dipende dalle scelte che l'amministrazione, ovvero le amministrazioni, intende fare in merito all'oggetto del confronto.. Per quanto riguarda la tipologia degli indicatori da confrontare gli stessi possono essere di diversa natura; di efficacia, di costo etc.

Scheda 2

Provincia

SERVIZIO

PIANO OBIETTIVI DELLE PERFORMANCE .....

Scheda n°

Unità Organizzativa | Dirigente

Ambito Tematico: Misure riguardanti il mantenimento e il miglioramento della viabilità urbana ed extra urbana

Attività: Manutenzione ordinaria e straordinaria rete stradale comunale(opere in terra, opere d'arte, opere idrauliche, pavimentazione in pietra e in bitume

Portatori di interesse: Cittadini ☐ Utenze socialmente ☐ Imprenditori ☐ Altri

Indicatori di Performance ex ante

Descrizione Indicatori	Rilevato	Atteso	Descrizione Indicatori	Rilevato	Atteso
Tempo medio intervento ripristino manto stradale	7gg	2 gg			

Obiettivo di Performance

Ridurre il tempo medio di intervento per il ripristino del manto stradale dagli attuali 7 gg a 2 gg dal momento della segnalazione

Pesatura Obiettivo

Variabili	Amministratori Alto	Amministratori Media	Amministratori Basso	Dirigente Alto	Dirigente Media	Dirigente Basso	Peso	Valore %
Importanza	x							
Complessità				x			625	
Impatto all'esterno	x							
Realizzabilità				x				

Risorse Assegnate: Cap. ____ € ____

Distribuzione Obiettivo

	Obiettivi Individuali	Nome	Cognome	Dip	P.O.	Dir	Peso	Premio
1	Costruire un sistema informativo finalizzato a ridurre il tempo medio di intervento per il ripristino del manto stradale				x		20%	€
2	Intervenire il giorno successivo alla segnalazione			x			40%	€
3	Intervenire il giorno successivo alla segnalazione			x			40%	€
4								€

Indicatori di Performance ex post

Descrizione Indicatori	Atteso	Rilevato	Descrizione Indicatori	Atteso	Rilevato
Tempo medio intervento ripristino manto stradale	2 gg	7gg	0	0	
0	0		0	0	
0	0		0	0	

Fonte Rilevazione Indicatori di Performance

Descrizione Indicatori	Descrizione Strumento
Tempo medio intervento ripristino manto stradale	Schede di rilevazione
0	
0	
0	
0	
0	

Art. 16
Dizionario delle Competenze

La competenza è la capacità di un individuo di scegliere, combinare e attivare le proprie risorse nel sistema organizzativo in cui opera.

Il dizionario delle competenze è l'insieme delle conoscenze, abilità tecniche e capacità comportamentali che sono alla base dei diversi set di competenze attese per i singoli profili /ruoli professionali presenti in un'organizzazione. Ciascuna competenza è corredata da una batteria di indicatori il cui scopo non è prescrittivo, bensì orientativo. La funzione di orientamento svolta dagli indicatori è essenzialmente semantica, nel senso che il loro scopo è di chiarire, con la maggiore precisione possibile, cosa significhi questa o quella competenza nei diversi gradi di intensità, garantendo al valutato la comprensione e, conseguentemente, l'adeguamento dei comportamenti e delle competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne alle amministrazioni

Nel perseguire tale finalità, gli indicatori comportamentali non mirano a ingabbiare il giudizio, ma a favorirne una formulazione ben strutturata. I singoli enunciati degli indicatori stessi sono intesi come proposizioni "atomiche" (nel senso di enunciati minimi non ulteriormente scomponibili) con le quali giungere, motivatamente, alla sintesi di "molecole valutative" che meglio esprimano la natura del caso specifico.

Tali competenze, saranno scelte dall'amministrazione secondo le proprie specificità organizzative secondo il seguente, annualmente aggiornabile, dizionario delle competenze:

Traduzione operativa dei piani e programmi della politica:

- ✓ Capacità di declinare in obiettivi concreti i piani e i programmi della politica;

Pianificazione, organizzazione e controllo:

- ✓ saper definire e ridefinire costantemente l'ottimale piano delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto;
- ✓ capacità di organizzare efficacemente le proprie attività, con precisione, nel rispetto delle esigenze e delle priorità, fronteggiando anche situazioni impreviste;

Relazione e integrazione:

- ✓ comunicazione e capacità relazionale con i colleghi
- ✓ capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- ✓ partecipazione alla vita organizzativa;
- ✓ integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;
- ✓ capacità di lavorare in gruppo;
- ✓ capacità negoziale e gestione dei conflitti;
- ✓ qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori;
- ✓ qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali);
- ✓ collaborazione ed integrazione nei processi di servizio;

Innovatività:

- ✓ iniziativa e propositività;
- ✓ capacità di risolvere i problemi;
- ✓ autonomia;
- ✓ capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- ✓ capacità di definire regole e modalità operative nuove;
- ✓ introduzione di strumenti gestionali innovativi;

Gestione risorse economiche

- ✓ capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- ✓ rispetto dei vincoli finanziari;
- ✓ capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione;

Orientamento alla qualità dei servizi

- ✓ rispetto dei termini dei procedimenti
- ✓ presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali – quantitativi;
- ✓ capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- ✓ capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- ✓ gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- ✓ capacità di limitare il contenzioso;
- ✓ capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione;

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi

- ✓ capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- ✓ capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- ✓ orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- ✓ livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- ✓ sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking;

Integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni

- ✓ Capacità di creare occasioni di scambio e mantenere rapporti attivi e costruttivi con i colleghi e con gli amministratori;
- ✓ Capacità di prevenire ed individuare i momenti di difficoltà e fornire contributi concreti per il loro superamento;
- ✓ Capacità di comprendere le divergenze e prevenire gli effetti di conflitto;
- ✓ Efficacia dell'assistenza agli organi di governo;

- ✓ Disponibilità ad adattare il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente Attenzione alle necessità delle altre aree se (formalmente e informalmente) coinvolte in processi lavorativi trasversali rispetto alla propria;
- ✓ Predisposizione di dati e procedure all'interno della propria struttura in pre-visione di una loro ricaduta su altre aree;

Analisi e soluzione dei problemi

- ✓ Capacità di individuare le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi;
- ✓ Capacità di individuare (anche in modo creativo) ipotesi di soluzione rispetto alle cause;
- ✓ Capacità di definire le azioni da adottare;
- ✓ Capacità di reperire le risorse umane, strumentali e finanziarie;
- ✓ Capacità di verificare l'efficacia della soluzione trovata;
- ✓ Capacità nell'identificazione ed eliminazione delle anomalie e dei ritardi;
- ✓ Capacità e tempestività nelle Risposte;

Capacità Negoziale

- ✓ Capacità di concepire il conflitto come risorsa potenziale;
- ✓ Capacità di tenere conto dei diversi interessi in gioco;
- ✓ Capacità di elaborare e proporre mediazioni che tengano conto di tutti gli interessi in gioco;

Realizzazione

- ✓ Capacità di raggiungere gli obiettivi predisponendo i processi di lavoro e controllandone l'andamento;
- ✓ Capacità di rispettare e far rispettare le scadenze concordate;
- ✓ Capacità di realizzare gli obiettivi rispettando i criteri quali-quantitativi;

Presidio delle Attività

- ✓ Capacità di stabilire tempi e modi di verifica dei risultati delle attività assegnate
- ✓ Capacità di verificare i risultati
- ✓ Capacità di comprendere le cause dello scostamento rispetto all'obiettivo
- ✓ Capacità di apportare eventuali correttivi
- ✓ Capacità di fornire feed-back sui risultati

Comunicazione

- ✓ Capacità di adottare una modalità di ascolto attivo
- ✓ Capacità di scegliere e predisporre codici e canali comunicativi coerenti con il contenuto e con gli interlocutori
- ✓ Capacità di essere chiari, concisi, completi
- ✓ Capacità di adattare il linguaggio agli interlocutori
- ✓ Capacità di prevedere e comprendere il punto di vista dei diversi interlocutori
- ✓ Capacità di attivare azioni di verifica della comprensione dei messaggi
- ✓ Capacità di predisporre strategie e azioni di comunicazione istituzionale e di pubblicizzazione dei servizi

Autonomia e Sviluppo

- ✓ Capacità di produrre idee e progetti di sviluppo dei servizi della propria unità organizzativa

- ✓ Capacità di anticipare ed attuare cambiamenti organizzativi che comportino modificazioni e modernizzazioni con ricadute sull'operatività , sui procedimenti, sulle relazioni
- ✓ Capacità di sviluppare e controllare i flussi informativi circa i cambiamenti attuati
- ✓ Capacità nell'identificazione e proposizione di obiettivi e progetti strategici
- ✓ Capacità di pianificare il proprio lavoro al fine di garantire un corretto funzionamento dell'ente anche durante i periodi di sua assenza

Gestione Risorse Umane

- ✓ Capacità di informare, comunicare e coinvolgere le risorse umane nel raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo Capacità di motivare, coinvolgere, far crescere professionalmente il personale affidato stimolando un clima organizzativo favorevole alla produttività
- ✓ Capacità assegnare ruoli, responsabilità ed obiettivi secondo la competenza e la maturità professionale del personale
- ✓ Capacità di definire programmi e flussi di lavoro, controllandone l'andamento
- ✓ Capacità di valorizzare i propri collaboratori
- ✓ Gestire le riunioni di lavoro finalizzandole all'obiettivo, alla crescita personale ed all'autonomia decisionale del personale Capacità di prevenire e mediare rispetto ad eventuali conflitti fra il personale
- ✓ Capacità di predisporre piani di carriera ed azioni formative per lo sviluppo del personale
- ✓ Capacità di valutare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e concordare i necessari correttivi
- ✓ Capacità di coordinare e di gestire con efficacia le riunioni di gruppo finalizzandole alla condivisione, alla crescita professionale ed alla autonomia decisionale e operativa dei collaboratori nell'ambito del loro ruolo
- ✓ Capacità di distribuire equamente i compiti e i carichi di lavoro fra i collaboratori
- ✓ Capacità di valutare in modo equo ed efficace le prestazioni dei propri collaboratori
- ✓ Capacità di differenziare in maniera significativa le valutazioni dei collaboratori;
- ✓ Capacità di individuare percorsi di sviluppo dei collaboratori ad alto potenziale

Rapporti con l'utenza

- ✓ Capacità di ascolto dei destinatari e di sviluppare orientamenti all'utente
- ✓ Capacità di gestire i rapporti, anche contrattuali, con interlocutori esterni
- ✓ Organizzazione e gestione dell'orario di servizio in relazione alle esigenza dell'utenza
- ✓ Gestione del feedback (risposte) verso gli utenti esterni rispetto alla presa in carico delle loro richieste
- ✓ Gestione delle richieste esterne in modo diretto o indiretto tramite il coordinamento dei propri collaboratori
- ✓ Disponibilità ad incontrare l'utenza esterna, prendendone in carico le richieste coerenti col ruolo e la funzione ricoperti e instaurando relazioni corrette e positive
- ✓ Disponibilità ad organizzare le informazioni circa il servizio erogato dalla propria struttura per orientare l'utenza esterna (es. segnaletica interna, volantini illustrativi, esposizione di orari di ricevimento
- ✓ Disponibilità ad organizzare in modo comprensibile e fruibile le informazioni richieste o spontaneamente erogate

e) *Livello eccellente:* Il Responsabile è in grado di identificare in modo autonomo ed in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.

Art. 17
Pesatura dei Comportamenti Professionali

Il peso dei comportamenti professionali è definito dal Sindaco c/o Assessore di riferimento con il supporto tecnico dell'Organo di Valutazione. Il peso viene determinato in relazione all'importanza e all'impatto all'esterno del comportamento.

a)	Importanza:	A = 5 Media: M = 3	Bassa: B = 1
b)	Impatto all'esterno:	A = 5 Medio: M = 3	Basso: B = 1

Il peso del singolo obiettivo comportamentale è dato dal seguente algoritmo:

*(prodotto delle 2 Variabili / ∑ dei pesi)*100*

Il peso complessivo dei Comportamenti è pari a 100 e concorre alla valutazione finale nella misura pari al 50% del punteggio attribuibile alla performance individuale.

viene associato un peso la cui determinazione proviene dall'applicazione del sistema di pesatura dell'obiettivo di cui all'art. ____del presente.

La valutazione viene effettuata mediante tre diverse opzioni (alto – A – il valore atteso sull'indicatore è stato completamente rispettato)[29]; (medio – M – il valore atteso sull'indicatore è stato parzialmente rispettato) (basso – B – il valore atteso sull'indicatore non è stato rispettato). In relazione al dato così rilevato (A-M-B) viene automaticamente corrisposta una classe di conseguimento – *Non avviato* – *Avviato* - *Perseguito* – *Parzialmente Raggiunto* – *Pienamente Raggiunto* con annessa percentuale. Il procedimento si replica, *mutatis mutandis*, anche per la della Performance Organizzativa.

29 Nel nostro caso ciò significa che nel corso dell'anno è stata pienamente rispettata la performance attesa di intervento dopo due gg. dalla segnalazione.

Art. 19
Monitoraggio della performance e verifica intermedia.

La performance, oggetto di misurazione e valutazione, viene periodicamente monitorata dall' Organo di Valutazione

A metà del periodo di valutazione, l'Organo di Valutazione effettua un colloquio con i Responsabili di U.O., volto a verificare in contraddittorio l'andamento delle attività svolte per il raggiungimento degli obiettivi fissati e ad analizzare la portata degli eventuali fattori limitativi sopravvenuti. In particolare, il Responsabile 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 di performance e dei relativi target ed, in definitiva, delle schede di valutazione. Di tale adempimento e delle relative conclusioni cui si è addivenuti in sede di verifica intermedia, viene redatto apposito verbale, trasmesso all'Organo esecutivo dell'ente entro il 31 luglio.[31]

Art. 20
Verifica finale della performance

Entro il mese di Febbraio successivo all' anno cui si riferisce la valutazione, l'Organo di Valutazione:

a) riceve dal Responsabile un "report" in cui vengono dettagliatamente illustrati i risultati conseguiti ovvero le cause ostative al loro pieno raggiungimento, seguendo la sequenza degli obiettivi riportati nelle schede di valutazione. Il report deve essere corredato dei dati afferenti agli indicatori individuati ai fini della misurazione e valutazione della performance. A richiesta dell' Organo di Valutazione, deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.

b) compila la scheda di valutazione in merito ai risultati raggiunti, attribuendo per ciascun obiettivo un coefficiente di raggiungimento di risultato, mediante il ricorso ad una scala di valori, compresa tra 0 e 5;

c) compila la scheda di valutazione in merito ai comportamenti professionali attribuendo per ciascun comportamento un coefficiente di adeguatezza, mediante il ricorso ad una scala di valori, compresa tra 0 e 5;

L'aver riportato sanzioni disciplinari e/o comportamenti organizzativi riconducibili alla responsabilità del valutando che concorrano a determinare il mancato rispetto delle scadenze temporali indicate dalla presente procedura di valutazione, sono comunque motivo d' impossibilità di attribuzione del massimo punteggio. Per ciascun obiettivo, il "punteggio" (esprimibile fino alla seconda cifra decimale) è dato dal prodotto "peso" per il "coefficiente di risultato". Il "punteggio totale" è dato invece dalla somma dei punteggi conseguiti sulla totalità degli obiettivi dati e dei comportamenti professionali agiti. La somma dei punteggi totali delle scheda di valutazione darà luogo alla determinazione della valutazione finale, utile ai fini della stesura della graduatoria di merito, di cui al all'art. 26. Trascorsi 10 gg senza rilievi da parte del Responsabile, la valutazione finale viene trasmessa all'organo esecutivo dell'ente per le determinazioni alla stessa spettanti ai sensi di quanto disposto dal Regolamento degli uffici e dei servizi.

31 Tale data è da intendersi relativa ad un periodo di valutazione ordinario (ossia corrispondente all'esercizio finanziario), tale che in caso di cambi d'incarico in corso d'anno, la verifica intermedia è conseguentemente suscettibile di slittamenti temporali

Art. 21
Modalità di comunicazione dei risultati ai valutati

L'esito della valutazione verrà comunicato tramite un colloquio. 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 forze e debolezza, verificare le attese professionali e definire un piano di sviluppo.

Nel colloquio di valutazione l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento. L'organo di valutazione potrà stabilire una griglia contenente le linee guida da seguire durante il colloquio, ovvero l'insieme dei punti principali che intende evidenziare.

Art. 22
Conciliazione e contenziosi sull'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance

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, 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 all'amministrazione, di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.

Entro 5 giorni dalla notifica della scheda di valutazione, in caso di risultato complessivo non condiviso, il Responsabile può produrre articolata relazione controdeduttiva, sulla quale, entro i 10 gg. successivi, l'Organo di Valutazione:

a) in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, esprimerà il proprio parere di conferma;
b) diversamente potrà 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 tre giorni dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura del Responsabile, assistito da un rappresentante delle organizzazioni sindacali ovvero da un legale di sua fiducia, un colloquio con l'organo di valutazione. La procedura di cui trattasi deve essere definita entro 7 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 Responsabile ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Art. 23
I piani di miglioramento individuale

A seguito dell'esito delle valutazioni, l'Organo di Valutazione, mediante l'ausilio di una matrice delle competenze provvederà a definire, se del caso, un piano di miglioramento delle performance del Responsabile.

Art. 24

Il Sistema Premiante collegato alla performance individuale e ai comportamenti professionali

La performance individuale definisce il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un singolo individuo apporta attraverso la propria azione al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa cui è assegnato.

Il salario accessorio collegato alla performance individuale è pari al 80% dell'intero budget collegato alla misurazione e valutazione delle performance.

L'appartenenza ad una fascia è determinata dall'Organo di Valutazione in relazione al risultato conseguito in termini di performance dell'unità organizzativa gestita dal titolare di Posizione e dai Comportamenti Manageriali espressi sia nel perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati che nel ruolo di responsabilità esercitato. L'assegnazione ad una fascia è determinata dalla media dei risultati complessivi raggiunti in termini di obiettivi di specifici e di comportamenti professionali agiti.

Le modalità di definizione del sistema premiante sono illustrate nell'allegato A. Una volta effettuata la scelta del modello, la definizione della modalità di ripartizione è rinviata alla contrattazione aziendale.

Art. 25

Il Sistema Premiante collegato alla performance organizzativa

La performance organizzativa definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il salario accessorio collegato alla performance organizzativa è pari al 20% dell'intero *budget individuale* collegato alla misurazione e valutazione delle performance. La distribuzione del budget di cui trattasi è ripartito in base a:

- graduatoria complessiva della performance organizzativa rilevata servizio per servizio;
- inserzione nella graduatoria di merito.

Le modalità di definizione del sistema premiante e ripartizione delle risorse sono illustrate nell'allegato B. Una volta effettuata la scelta del modello, la definizione della modalità di ripartizione è rinviata alla contrattazione aziendale.

Art. 26

Valutazione del personale assegnato e relazione conclusiva

Ciascun Responsabile entro il mese di Gennaio di ciascun anno provvede ad effettuare la valutazione del personale assegnato secondo le procedure previste nel corrispondente sistemi di misurazione e valutazione delle performance .

Il Responsabile provvederà a consegnare all'Organo di Valutazione una relazione che evidenzia:

a) i risultati raggiunti distinti per dipendente;

b) il grado di differenziazione dei risultati;

c) il valore medio delle valutazioni;

d) eventuali piani di miglioramento individuali.

L'Organo di Valutazione provvede a raccogliere in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Responsabili di U.O. e qualora la curva di distribuzione presentasse anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione. In particolare l'Organo di Valutazione può procedere alla verifica del grado di differenziazione delle valutazioni mediante il ricorso alla misurazione dello scarto quadratico medio[32] e all'analisi delle seguenti variabili:

- ✓ al raggiungimento di particolari ed elevati standard prestazionali, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- ✓ al mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce superiori;
- ✓ al reale grado di complessità e di sfida rappresentato dagli obiettivi programmati, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- ✓ alla semplicità e al ridotto carattere sfidante degli obiettivi programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce inferiori.
- ✓ ere sfidante degli obiettivi programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce inferiori.

Art. 27
Rendicontazione dei risultati

Per rendicontazione si intende una dichiarazione che visualizza la misurazione dei risultati conseguiti da una persona o da un'organizzazione in un certo arco di tempo dato. A tal fine l'organo di valutazione, assolti gli oneri procedurali afferenti al processo di misurazione e valutazione delle performance - in ossequio al principio secondo il quale le amministrazioni sono tenute ad effettuare la rendicontazione dei risultati raggiunti agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonche' ai competenti organi esterni, ai

---

[32] Ove lo scarto quadratico medio delle valutazioni, calcolato sui valori medi di settore, sia inferiore al valore di 10 punti, le valutazioni del personale assegnato ai settori i quali registrano valori medi inferiori alla media aritmetica sono riviste con la posizione organizzativa per la formulazione definitiva La deviazione standard o scarto tipo o scarto quadratico medio misura la dispersione dei dati intorno al valore atteso. Lo scarto quadratico medio σ (sigma) di una distribuzione è la media quadratica degli scarti dei singoli dati (x1; x2; xn) dalla loro media aritmetica M.

$\sigma = \sqrt{(x_1-M)^2 + (x_2-M)^2 + (x_3-M)^2 + \ldots\ldots\ldots (x_n-M)^2 / n}$ *Per calcolare lo scarto quadratico medio dei seguenti valori:*

66	*115*	*125*	*95*	*103*	*78*	*62*

Calcoliamo la media aritmetica semplice dei dati. M = 66+115+125+95+103+78+62/7= 92 Calcoliamo lo scarto quadratico medio : σ =√(66-92)2+(115-92)2+(125-92)2+(95-92)2+ (103-92)2+ (78-92)2+ (62-92)2/7= 22,42

cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi – procede alla stesura della relazione utilizzando la Scheda 5 sotto illustrata.

Per la compilazione della Scheda 5, l'organo di valutazione si avvale delle risultanze e dei dati/informazioni forniti dal Responsabile nel processo di misurazione e valutazione degli obiettivi di performance loro assegnati. La prima relazione dovrà essere predisposta entro il 30 giugno 2012 e verrà pubblicata da quella data e costituirà parte integrante e costitutiva della *relazione sulla performance*. In sede di prima applicazione la scheda di rendicontazione e le modalità attraverso cui la stessa viene redatta verrà testata per verificarne e valutarne l'accessibilità da parte dei destinatari e, se del caso, verrà modificata in relazione alle esigenze che dovessero emergere dal predetto test.

Art. 28
Trasparenza del sistema e revisione della Metodologia

Al fine di garantire la massima accessibilità e trasparenza sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione delle performance, lo stesso è oggetto di valutazione, da parte dei diversi attori che a vario titolo partecipano al processo di valutazione (valutandi e valutatori), mediante conferenza tra i predetti attori. L'indizione della conferenza è a cura dell'Organo di Valutazione che la presiede.

In sede di prima applicazione e comunque prima della prima verifica finale, il sistema è oggetto di valutazione a cura dei suddetti attori con modalità definite dall'organo di valutazione. In ogni caso e ogniqualvolta emergano elementi di criticità nel funzionamento del sistema, sarà a cura dell'Organo di Valutazione provvedere ad esaminare le stesse e, se del caso, provvedere a rimuovere gli elementi di criticità riscontrati.

Art. 29
Collegamento con gli altri processi di gestione delle risorse umane

I risultati di cui al presente sistema di misurazione e valutazione, oltre che ai fini economici, saranno tenuti in conto anche ai fini di altri processi di gestione delle risorse umane, ivi compresa la possibilità di attivare piani di miglioramento individuali (sotto il profilo della formazione/aggiornamento professionale, del reclutamento concorsuale e dei sentieri di carriera) nei termini indicati da apposita regolamentazione da emanarsi a cura dell' Amministrazione, ovvero in assenza del predetto regolamento, dal Contratto Decentrato Integrativo Aziendale.

CAPO II

La valutazione Organizzativa Gestionale

Art. 30
La valutazione Organizzativa e Gestionale

Il sistema prevede, la possibilità di misurare e valutare, oltre alla performance organizzativa e individuale del personale di cui ai capi precedenti, la valutazione organizzativo - gestionale la cui competenza è affidata ai Responsabili di U.O.

La valutazione di cui trattasi è realizzata ricorrendo a strumenti diversificati quali:

i. questionari interni per la raccolta di informazioni valutative inerenti la funzionalità degli assetti organizzativi e gestionali. Non più di una somministrazione per anno;

ALLEGATO A

Responsabili di Unità Organizzativa

Il Sistema Premiante collegato alla performance individuale e ai comportamenti professionali di cui all'art. 24

Il sistema prevede cinque fasce di merito. L'appartenenza ad una fascia è determinata in relazione al risultato conseguito in sede di valutazione, con un valore minimo di ingresso.

Fascia A - rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori al 90% del punteggio attribuibile. L'appartenenza alla fascia in esame comporta l'erogazione del premio in misura pari al 100% della retribuzione di risultato. Il titolare di Posizione collocato in fascia A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

Fascia B - rappresenta la fascia a cui sono associate a valutazioni >= 85 % ÷ <=90 % del punteggio attribuibile. L'appartenenza alla fascia in esame comporta l'erogazione del premio in misura pari al 90% della retribuzione di risultato.

Fascia C - rappresenta la fascia a cui sono associate a valutazioni >= 60 % ÷ <85% del punteggio attribuibile. L'appartenenza alla fascia in esame comporta l'erogazione del premio in misura proporzionale al risultato raggiunto.

Fascia D - corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al <60 % del punteggio attribuibile. Il collocamento in tale fascia esclude il dipendente dall'attribuzione dei premi collegati alla valutazione;

ALLEGATO B

Responsabili di Unità Organizzativa

Il Sistema Premiante collegato alla performance organizzativa di cui all'Art. 25

Il sistema anche in questo caso prevede quattro fasce di merito. A ciascuna fascia è attribuito una quota del predetto budget nelle misure come appresso indicate:

- **I Fascia** – In questa fascia si colloca il titolare di Posizione che ha raggiunto un risultato > 90% del punteggio attribuibile. Il titolare di Posizione che ha conseguito un risultato compreso entro l'arco suindicato riceverà il **100%** del premio accessorio previsto per la performance organizzativa;

- **II Fascia** – In questa fascia si colloca il titolare di Posizione che ha raggiunto un risultato compreso tra >= 85 % ÷ <=90 % del punteggio attribuibile. Il titolare di Posizione che ha conseguito un risultato compreso entro l'arco suindicato riceverà il **90%** del premio accessorio previsto;

- **III Fascia** – In questa fascia si colloca il titolare di Posizione che ha raggiunto un risultato tra >= 60 % ÷ <85% .Il titolare di Posizione che ha conseguito un risultato compreso entro l'arco suindicato riceverà il premio in misura proporzionale al punteggio raggiunto;

- **IV Fascia** – In questa fascia si colloca il titolare di Posizione che ha raggiunto un risultato **< 60%.** A questa fascia non viene attribuito alcuna quota del budget di salario accessorio collegato alla performance organizzativa e pertanto per poter accedere al premio è necessario aver raggiunto almeno una valutazione maggiore del **60%** del punteggio attribuibile.

ALLEGATO C

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 richiest
dovrà essere compilato in forma anonima.

Responsabile Valutato: .....

ITEM	Il suo responsabile è stato attento a:				
Il suo responsabile è stato attento a:	Non so 1	Mai 2	Raramente 3	Frequentemente 4	Molto Spes 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	