

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Dirigenti e Posizioni Organizzative
Personale dei livelli

Sommario

PREMESSA.....	2
CAPO I METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	2
ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE	2
ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	3
ART. 3 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI.....	3
ART. 4 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DI VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE	4
ORGANIZZATIVA E DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI	4
ART. 5 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE	5
ART. 6 - COMPORTAMENTI MANAGERIALI.....	5
ART. 7 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI.....	8
ART. 8 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI.....	8
ART. 9 - VALUTAZIONE FINALE DEL SEGRETARIO GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE E GESTIONE DEL CONTENZIOSO	9
ART. 10 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DEI DIRIGENTI	10
CAPO II METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI	11
ART. 11 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI	11
ART. 12 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI	11
ART. 13 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....	11
ART. 14 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....	12
ART. 15 VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI	14
ART. 16 DIALOGO E CONFRONTO SULLE VALUTAZIONI	15
CAPO III NORME FINALI.....	16
ART. 17 PARERE DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE E REVISIONE DELLA METODOLOGIA	16
ART. 18 VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE	16

PREMESSA

L'articolo 263, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge di conversione 17 luglio 2020, n. 77 che prevede che *"in considerazione dell'evolversi della situazione epidemiologica, con uno o più decreti del ministro per la pubblica amministrazione possono essere stabilite modalità organizzative e fissati criteri e principi in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile, anche prevedendo il conseguimento di precisi obiettivi quantitativi e qualitativi;* e considerato l'articolo 6 del DM PA 19 ottobre 2020 che definisce che *"le amministrazioni adeguano i sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione, improntati al raggiungimento dei risultati e quelli dei comportamenti organizzativi;*

Al fine di ottemperare alle precedenti indicazioni normative si è reso necessario emendare la seguente metodologia di valutazione.

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

ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE

Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG), integrato dal Piano dettagliato degli Obiettivi e dal Piano delle Performance, costituisce oggetto di misurazione e di valutazione e si compone:

- delle caratteristiche generali del contesto interno ed esterno, definite in coerenza con il Documento Unico di Programmazione;
- dell'organizzazione in cifre;
- degli obiettivi generali definiti a livello nazionale e degli obiettivi specifici, ovvero della loro traduzione in gestionali e di performance propri dell'Amministrazione;
- del sistema organizzativo di misurazione del grado di soddisfazione dell'utenza.

La misurazione delle performance avviene con la periodicità stabilita dall'Organismo di Valutazione in sede di validazione e pesatura degli obiettivi.

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

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato. L'incidenza della valutazione della performance organizzativa deve avere un peso prevalente nella valutazione complessiva, pari **al 70%** sul valore totale.

ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

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

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

La validazione deve avvenire di norma entro il mese di gennaio di ciascun anno di riferimento o entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio.

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

- **adeguata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione puntuale dei prodotti o delle utilità riferite al cliente finale, fruitore, beneficiario del processo produttivo o di erogazione e contemplare un apparato di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite rispetto alla qualità dei prodotti o delle prestazioni, come rilevati dalle indagini di gradimento presso gli utenti. Ogni valore correlato agli indicatori deve essere tracciabile;
- **riferimento ad un arco temporale determinato** corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti (Piano delle Attività ricondotto a missioni e programmi di bilancio secondo le attività gestite dall'Ente);
- **commisurazione**, ove possibile, **ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'amministrazione, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente e, ove possibile, del triennio precedente. La produttività potrà essere dimostrata attraverso indicatori che permettano di determinare le quantità prodotte o le utilità generate da unità di produzione (individui, gruppi, etc.);
- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

ART. 3 - PESATURA DEI COMPORAMENTI MANAGERIALI

La valutazione dei comportamenti manageriali avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti e descritti in un'apposita scheda, attraverso una scala di giudizio numerica. L'Organismo di Valutazione attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti manageriali in relazione ai

comportamenti attesi da ciascun Dirigente rispetto alla propria specifica funzione manageriale. Il Segretario Generale e i Dirigenti attribuiscono un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun titolare di Posizione Organizzativa incardinato nell'Area di competenza rispetto alle proprie funzioni.

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

La percentuale attribuita alla valutazione dei comportamenti manageriale dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative, è pari **al 30%** della valutazione complessiva.

ART. 4 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DI VALIDAZIONE E PESATURA DEI COMPORAMENTI MANAGERIALI

L'Organismo di Valutazione comunica formalmente ai Dirigenti l'esito dell'ammissione degli obiettivi di performance organizzativa.

È compito dei Dirigenti effettuare tempestivamente analoga comunicazione ai titolari di Posizione Organizzativa ed al personale coinvolto.

Gli obiettivi validati vengono pubblicati sul sito web istituzionale e costituiscono una parte del PEG - Piano dettagliato degli Obiettivi e Piano delle Performance.

L'Organismo di Valutazione comunica altresì, negli stessi termini previsti per gli obiettivi, la ponderazione dei diversi fattori (item) dei comportamenti organizzativi in riferimento a ciascun Dirigente; il Segretario Generale e i Dirigenti provvedono per i titolari di Posizione Organizzativa.

ART. 5 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

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

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

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

Le valutazioni intermedie si esprimono con un giudizio non numerico.

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

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

ART. 6 - COMPORAMENTI MANAGERIALI

La valutazione dei comportamenti manageriali dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative è sviluppata con riferimento ai seguenti fattori (item):

- **Responsabilità ed orientamento ai risultati**

Denota l'attitudine ad operare per obiettivi per raggiungere il risultato traducendo in azioni efficaci e concrete quanto progettato. Il perseguire il risultato atteso presuppone la capacità di prendere tempestivamente e razionalmente le decisioni, valutando in modo realistico vincoli ed opportunità, accettando i margini di rischio e di incertezza, gestendo in modo flessibile ed equilibrato situazioni impreviste, mutevoli e poco strutturate.

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- *sa analizzare il contesto in cui opera, i bisogni dell'utenza, rispetto alle funzioni assegnate e sa tradurli in proposte di obiettivi e di programmi (vision)*
- *sa definire gli obiettivi gestionali, disporre il monitoraggio e la rendicontazione puntuale e periodica delle attività svolte dal personale*
- *sa dirigere e gestire i processi di lavoro con flessibilità e coerenza con le esigenze organizzative e produttive*
- *ha capacità di lavorare nel gruppo dirigente in modo partecipe e propositivo*
- *partecipa proattivamente a percorsi formativi per l'autosviluppo delle competenze direzionali, organizzative e digitali*

- **Relazione, integrazione e comunicazione**

Indica la capacità di interagire usando tutti i canali di comunicazione, entrando in sintonia con gli interlocutori, anche di altri servizi, fornendo aiuto ed informazioni e accettando di condividere la responsabilità dei risultati. Denota la disponibilità a relazionarsi in modo costruttivo con i propri collaboratori, con i colleghi, gli Amministratori e in generale con gli interlocutori dell'Ente, stabilendo un rapporto di fiducia e cooperazione.

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- *sa comunicare, ascoltare e relazionarsi in modo efficace con i colleghi e gli Amministratori*
- *partecipa attivamente alla vita organizzativa dell'Ente*
- *si integra costantemente con gli Amministratori su obiettivi negoziati proponendo le eventuali variazioni a fronte di un mutato contesto realizzativo*

- **Innovatività ed autonomia**

Indica la capacità di impegnarsi per promuovere e gestire il cambiamento, ottenendo risultati, agendo con spirito di iniziativa. Presuppone l'attitudine a ricercare nuove soluzioni, svincolate dagli schemi tradizionali o abituali, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire. Comprende la creatività, cioè la capacità di innovare/ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, facendo ricorso all'immaginazione e producendo idee originali dalle quali trarre nuovi spunti applicativi, utilizzando schemi di pensiero e di comportamento variabili, in funzione di differenti situazioni e contesti. Denota la propensione/disponibilità al cambiamento.

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- *ha capacità di problem solving, in un sistema di regole organizzative e risorse vincolate, ricercando forme alternative e/o innovative*
- *sa utilizzare gli applicativi, gli strumenti e le piattaforme utili per il corretto svolgimento dei processi lavorativi garantendo la sicurezza digitale*
- *sa introdurre e promuovere strumenti gestionali innovativi orientati allo sviluppo di modalità operative nuove*

- **Gestione e valorizzazione delle Risorse umane - orientamento al lavoro agile**

Comprende la capacità di orientare ai risultati, di ottenere collaborazione e di coordinare lavori di gruppo, promuovendo la crescita professionale e gestionale dei collaboratori, individuandone correttamente capacità e attitudini. Designa la capacità di assumere con autorevolezza e sicurezza un ruolo di guida di altri, indirizzando ed inducendo stimoli e motivazioni che spingano al raggiungimento dei risultati e all'assunzione delle responsabilità condivisa. Indica la capacità di esprimere giudizi e valutazioni finalizzati alla valorizzazione del merito e dei talenti.

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- *ha capacità di informare, ascoltare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa secondo le competenze, i talenti e la maturità professionale del personale coordinato*

- *sa monitorare e confrontarsi sull'andamento e sui risultati attraverso momenti di verifica per fasi degli obiettivi (10-15 giorni) e dare un conseguente feed back ai gruppi di lavoro*
- *sa delegare ed è capace di favorire l'autonomia dei collaboratori promuovendo un clima di fiducia e di responsabilità diffusa*
- *sa prevenire e risolvere eventuali conflitti fra i collaboratori*
- *sa censire i bisogni, promuovere e attivare azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale*
- *ha capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata attraverso una significativa differenziazione dei giudizi senza disparità tra lavoratori agili e non*

- **Orientamento alla qualità dei servizi**

Indica la capacità di garantire la qualità dei servizi erogati perseguendo la correttezza dell'azione amministrativa. Per qualità del servizio si intende la capacità dell'organizzazione di rispondere in modo tempestivo, completo, corretto, facilmente accessibile, etc.. ai bisogni espressi o latenti dei portatori di interesse. Il livello della qualità percepita dai fruitori viene rilevato attraverso indagini di customer.

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- *sa definire adeguati standard di qualità dei servizi erogati rimuovendo le cause degli scostamenti*
- *sa rispettare i tempi dei procedimenti e garantire una gestione flessibile e ottimale dei tempi di lavoro*

- **Gestione risorse economiche**

Indica la capacità di realizzare le attività ottimizzando tempo, denaro e risorse. Implica la capacità di individuare e articolare razionalmente i processi delle attività da svolgere, assegnare correttamente responsabilità e compiti, scegliere modalità operative efficienti analizzando preventivamente costi e benefici, allocare le risorse disponibili in misura appropriata alle competenze richieste e ai carichi di lavoro.

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- *sa gestire le entrate secondo i principi di efficienza e equità sociale*
- *sa gestire le risorse finanziarie e strumentali affidate nel rispetto dei vincoli finanziari*

- **Misure di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza**

Indica la capacità di garantire il rispetto degli standard normativi in materia di regolarità amministrativa degli atti, Prevenzione della Corruzione e Trasparenza e del Codice Comportamento.

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- *sa redigere gli atti in modo regolare e conforme alle normative vigenti (controllo successivo regolarità atti - Legge 213/2012)*

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

- *sa rispettare gli obblighi di pubblicazione in tema di Trasparenza ai sensi D.lgs. 33/2013 e s.m.i.*
- *sa definire, rispettare e monitorare le misure di contrasto alla corruzione previste dal PTPCT e secondo le direttive del RP*
- *sa promuovere, vigilare e rispondere della corretta attuazione delle regole di condotta previste nel Codice di Comportamento dell'Ente*

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

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

ART. 7 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI

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

L'Organismo di Valutazione supporta la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte ad accertare il livello di benessere organizzativo e la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

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

ART. 8 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI

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

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

ART. 9 - VALUTAZIONE FINALE DEL SEGRETARIO GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE E GESTIONE DEL CONTENZIOSO

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

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

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

La valutazione della performance individuale del Segretario è data dal raggiungimento degli obiettivi specificatamente assegnati e dalla media del raggiungimento degli obiettivi gestionali dell'ente.

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

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

Il documento contenente la proposta di valutazione finale del Segretario Generale è consegnato dall'Organismo di Valutazione al Sindaco che, previa le proprie determinazioni, lo formalizza e lo consegna all'interessato in apposito colloquio.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale dei Dirigenti è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato alla presenza del Segretario Generale.

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

A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere per iscritto all'Organismo di Valutazione Sindaco il riesame la revisione di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro 5 (cinque) giorni lavorativi il richiedente fornirà all'Organismo di Valutazione producendo adeguata documentazione a supporto.

La procedura di revisione deve essere definita entro 10 (dieci) giorni lavorativi dalla richiesta.

Il Sindaco decide in merito con provvedimento motivato, sentiti il valutato ed il valutatore.

Il valutato può farsi assistere da un rappresentante dell'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato.

ART. 10 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DEI DIRIGENTI

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

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

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

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

Il livello di performance B è associato a valutazioni comprese tra **90% e 93,99%**.

Il livello di performance A rappresenta il livello di performance di merito alta: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali al **94%**.

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

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

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

ART. 11 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

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

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

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

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

ART. 12 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI

Il Dirigente/la Posizione Organizzativa comunica formalmente al personale gli obiettivi e la correlativa ponderazione tempestivamente, a seguito dell'approvazione del PEG - Piano dettagliato degli obiettivi e Piano delle Performance.

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

ART. 13 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI

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

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

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

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati formalmente.

ART. 14 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

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

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

- a) **Obiettivi di Ente:** si intendono gli obiettivi gestionali che riguardano l'amministrazione nel suo complesso e l'insieme dei Centri di Responsabilità dell'Ente definiti negli strumenti di programmazione dell'Ente.
- b) **Obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza:** si intendono obiettivi gestionali assegnati da Piano Esecutivo di Gestione all'unità organizzativa di appartenenza
- c) **Obiettivi individuali** si intendono obiettivi gestionali assegnati dal Dirigente o dalla Posizione Organizzativa direttamente al dipendente

Il peso prevalente è assegnato al campo di valutazione **"Apporto individuale alla performance organizzativa"** con una percentuale attribuita pari **al 70%** della valutazione complessiva, valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.

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

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

a) **Relazione, integrazione e comunicazione:**

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- *sa comunicare, ascoltare in modo attento assumendo il punto di vista del proprio interlocutore e relazionarsi in modo efficace senza pregiudizio con i colleghi attraverso l'utilizzo dei vari canali di comunicazione*
- *sa lavorare in team e condivide lo stato di avanzamento dei lavori e le informazioni necessarie con tutti i membri del gruppo*
- *sa ascoltare o leggere con attenzione e comprendere senza pregiudizio le esigenze dell'utente assumendo il punto di vista del proprio interlocutore, risponde rapidamente alle sue esigenze e cerca anche di anticiparne eventuali bisogni inespressi.*

b) **Innovatività ed Autonomia**

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- *propone soluzioni operative innovative*

- *sa auto organizzare il proprio lavoro in piena sintonia con gli obiettivi, i tempi e le modalità condivise nel gruppo e ha capacità di problem solving*
- *sa utilizzare gli applicativi, gli strumenti e le piattaforme utili per il corretto svolgimento dei processi lavorativi garantendo la sicurezza digitale.*

c) **Orientamento alla qualità dei servizi:**

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- *sa rispettare i termini dei procedimenti;*
- *sa rilevare e comprendere il grado di soddisfazione degli utenti;*
- *ha precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure, comprese le azioni previste nel Piano di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza e nel Codice di comportamento*

d) **Responsabilità ed orientamento ai risultati:**

La valutazione avviene analizzando i seguenti indicatori comportamentali:

- *si assume la responsabilità dell'organizzazione del proprio lavoro ed ha consapevolezza delle attività da portare a termine e degli obiettivi da realizzare;*
- *partecipa attivamente ai processi di lavoro con flessibilità e in coerenza con le esigenze organizzative e produttive;*
- *partecipa proattivamente a percorsi formativi per l'autosviluppo delle conoscenze e delle competenze organizzative e digitali;*
- *garantisce la regolare presenza in servizio presso l'Ente oppure on line nelle fasce orarie di contattabilità concordate;*
- *sa gestire con diligenza e accuratezza beni e strumenti assegnati*

Il peso complessivamente disponibile residuale con una percentuale attribuita pari al **30%** della valutazione complessiva è assegnato al campo di valutazione denominato **"Comportamenti professionali"**.

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

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

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

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

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

ART. 15 VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI

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

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

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

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

Il livello di performance B è associato a valutazioni comprese tra **90% e 93,99%**.

Il livello di performance A rappresenta il livello di performance di merito alta: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali al **94%**.

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

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

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

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

ART. 16 DIALOGO E CONFRONTO SULLE VALUTAZIONI

La scheda di valutazione finale è consegnata e discussa dal Responsabile individualmente con gli interessati. Se la comunicazione e il confronto con il/la Responsabile non fosse esaustivo e soddisfacente dei feedback positivi e negativi ricevuti, ciascuno/a potrà richiedere per iscritto all'Organismo di Valutazione la revisione di tutta o parte della valutazione entro 5 (cinque) giorni lavorativi producendo adeguata documentazione a supporto.

La procedura di revisione deve essere definita entro 10 (dieci) giorni lavorativi dalla richiesta.

L'Organismo di Valutazione decide in merito con provvedimento motivato, sentiti il valutato ed il valutatore.

Il valutato può farsi assistere da un rappresentante dell'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato.

CAPO III NORME FINALI

ART. 17 PARERE DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE E REVISIONE DELLA METODOLOGIA

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

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

ART. 18 VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE

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