



COMUNE DI BEINASCO

Piazza Alfieri 7 - 10092 BEINASCO (TO)

tel. 01139891 - telefax 0113989382

Posta Elettronica Certificata: protocollo@comune.beinasco.legalmail.it

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

**Dirigenti e Posizioni Organizzative
Personale dei livelli**



INDICE

CAPO I.....	3
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE.....	3
PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI	
DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....	3
Articolo 1 - Misurazione delle performance e frequenza della valutazione	3
Articolo 2 - Validazione della performance organizzativa	3
Articolo 3 - Pesatura della performance organizzativa	4
Articolo 4 - Pesatura dei comportamenti manageriali	5
Articolo 5 - Comunicazione degli esiti di validazione e pesatura della performance organizzativa e dei comportamenti manageriali.....	5
Articolo 6 - Modalità di rendicontazione dello stato di attuazione della performance organizzativa da parte dei dirigenti	6
Articolo 7 - Comportamenti manageriali	6
Articolo 8 - Osservatori privilegiati.....	9
Articolo 9 - Autovalutazione dei comportamenti manageriali	10
Articolo 10 - Valutazione finale del segretario generale, dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa. Schede di valutazione e gestione del contenzioso	10
Articolo 11 - Elaborazione della graduatoria finale dei dirigenti.....	11
CAPO II.....	12
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE	
INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI	12
Articolo 12 - Valutazione del personale dei livelli	12
Articolo 13 - Comunicazione degli obiettivi al personale dei livelli	12
Articolo 14 - Valutazione intermedia del personale dei livelli.....	12
Articolo 15 - Articolazione e rilevanza degli elementi di valutazione del personale dei livelli.....	13
Articolo 16 - Valutazione finale delle performance individuali del personale dei livelli.....	15
Articolo 17 - Gestione dei ricorsi	15
CAPO III - NORME FINALI.....	16
Articolo 18 - Parere dell'organismo di valutazione e revisione della metodologia.....	16
Articolo 19 - Valutazione e sospensione cautelare.....	16

CAPO I

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

Articolo 1 - Misurazione delle performance e frequenza della valutazione

1. Il Piano delle Performance costituisce oggetto di misurazione e di valutazione e si compone di:
 - a. caratteristiche generali del territorio;
 - b. stato patrimoniale dell'Ente;
 - c. organizzazione in cifre;
 - d. obiettivi generali definiti a livello nazionale e obiettivi specifici, ovvero quelli gestionali, propri dell'amministrazione, definiti in coerenza con il DUP;
 - e. sistema organizzativo di misurazione delle performance rilevabile attraverso la soddisfazione dell'utenza.
2. La misurazione delle performance ha frequenza semestrale e viene effettuata entro il mese successivo alla scadenza di ciascun semestre.
3. 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 a intervalli inferiori al semestre.
4. 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.
5. L'incidenza della valutazione della performance organizzativa deve avere un peso prevalente nella valutazione complessiva, pari al 51% sul valore totale.

Articolo 2 - Validazione della performance organizzativa

1. 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.
2. 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.
3. Il processo valutativo, da parte dell'Organismo di Valutazione, ha inizio con la validazione degli obiettivi, 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.
4. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:
 - a. **adeguata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla

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

- b. **riferimento a un arco temporale determinato**, corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti (Documento Unico di Programmazione, Piano degli Obiettivi, P.E.G., ricondotti a missioni e programmi di bilancio secondo le attività gestite dall'Ente);
- c. **commisurazione**, ove possibile, **ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- d. **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, aree, ecc.);
- e. **correlazione tra quantità e 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.

Articolo 3 – Pesatura della performance organizzativa

1. Gli obiettivi validati sono successivamente sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un peso in ragione dei seguenti criteri:
 - a. pertinenza e coerenza con le **politiche perseguite dall'amministrazione**;
 - b. coerenza con i **bisogni della collettività** rilevati dagli strumenti di analisi disponibili;
 - c. capacità di determinare un significativo **miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
 - d. idoneità a **mantenere standard adeguati** in condizioni critiche determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi.
2. Per un migliore codice di lettura gli obiettivi vengono classificati nel seguente modo:
 - a. **Obiettivi generali**, che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati;
 - b. **Obiettivi specifici** dell'Amministrazione, coerenti con gli strumenti di programmazione, declinati in:

- **Obiettivi di programma:** rappresentano l'attività istituzionale dell'Ente, volta al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa e individuale;
 - **Obiettivi gestionali:** ricondotti alla programmazione operativa dell'Ente attraverso gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici (DUP), utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa e individuale.
- c. **Tipologia Obiettivi:** Miglioramento, Innovativi, Sviluppo (nuove Opere)
3. La rilevanza (peso) di ciascun obiettivo, viene misurata attraverso l'utilizzo di 4 indicatori e attribuisce a ogni obiettivo assegnato al valutato un differente grado di incidenza sulla valutazione individuale complessiva; l'obiettivo a cui viene attribuito un peso maggiore produce un impatto maggiore sulla valutazione.
 4. Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:
 - a. **Strategicità:** importanza politica;
 - b. **Complessità:** interfunzionalità/grado di realizzabilità;
 - c. **Impatto esterno e/o interno:** miglioramento per gli stakeholder;
 - d. **Economicità:** efficienza economica.
 5. Per ogni fattore è prevista la classificazione, **Alta – Media – Bassa**, alla quale corrisponderanno i valori 5- 3 - 1 per ciascun fattore, a eccezione del fattore "Complessità" che prevede una scala di valori 3 – 2 – 1.
 6. Per ogni obiettivo il peso oscillerà tra 375 punti e 1 punto.

Articolo 4 - Pesatura dei comportamenti manageriali

1. 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.
2. 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.
3. Il Segretario 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.
4. Il peso assegnato a ciascun fattore (item) assume una funzione di moltiplicatore rispetto alle valutazioni espresse.
5. La percentuale attribuita alla valutazione dei comportamenti manageriali dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative è pari al 49% della valutazione complessiva.

Articolo 5 - Comunicazione degli esiti di validazione e pesatura della performance organizzativa e dei comportamenti manageriali

1. L'Organismo di Valutazione comunica formalmente ai Dirigenti l'esito dell'ammissione e della pesatura degli obiettivi di performance organizzativa.
2. È compito dei Dirigenti effettuare tempestivamente analoga comunicazione ai titolari di posizione organizzativa e al personale

coinvolto.

3. Gli obiettivi validati e ponderati vengono pubblicati sul sito web istituzionale e costituiscono una parte del Piano delle Performance.
4. 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 e i Dirigenti provvedono per i titolari di posizione organizzativa.

Articolo 6 - Modalità di rendicontazione dello stato di attuazione della performance organizzativa da parte dei dirigenti

1. Alle frequenze di cui all'articolo 1, i Dirigenti presentano, sotto la loro responsabilità, all'Organismo di Valutazione i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.
2. 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.
3. A richiesta dell'Organismo di Valutazione deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.
4. Le valutazioni intermedie si esprimono con un giudizio non numerico.
5. 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.
6. Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati formalmente e trasmesse alla Giunta Comunale per le determinazioni alla stessa spettanti.

Articolo 7 - Comportamenti manageriali

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

- a. **Relazione e integrazione**

Indica la capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori, anche di altri servizi, fornendo aiuto e informazioni e accettando di condividere la responsabilità dei risultati.

Denota la disponibilità a relazionarsi in modo costruttivo con i propri collaboratori, con i colleghi, con gli Amministratori e in generale con gli interlocutori dell'Ente, facendosi accettare e stabilendo un rapporto di fiducia e cooperazione.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- ❑ comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e gli Amministratori;
- ❑ 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.

b. Innovatività

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, utilizzano 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 sotto-fattori:

- ☐ iniziativa e propositività;
- ☐ capacità di risolvere i problemi, anche ricercando e utilizzando contatti e canali di informazione inusuali;
- ☐ autonomia;
- ☐ capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- ☐ capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- ☐ capacità di definire regole e modalità operative nuove;
- ☐ introduzione di strumenti gestionali innovativi.

c. Gestione risorse economiche

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

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

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

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- ☐ gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;
- ☐ gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;
- ☐ rispetto dei vincoli finanziari;
- ☐ capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- ☐ sensibilità alla razionalizzazione dei processi;
- ☐ capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

d. Orientamento alla qualità dei servizi

Denota l'attitudine a 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 e 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 sotto-fattori:

- ❑ rispetto dei termini dei procedimenti;
- ❑ capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- ❑ presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri qualitativi;
- ❑ 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.

e. **Gestione e valorizzazione delle risorse umane**

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

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

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

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- ❑ capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;
- ❑ capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;
- ❑ capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- ❑ delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- ❑ prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- ❑ attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale;
- ❑ efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali;
- ❑ controllo e contrasto dell'assenteismo;
- ❑ capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata mediante una significativa differenziazione dei giudizi.

f. **Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi**

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

La capacità di "visione" presuppone capacità di sintesi, cioè la capacità di estrarre gli elementi essenziali dei fenomeni da valutare e di comporli in un quadro d'insieme coerente, di cogliere le priorità e le

connessioni fra i fatti per adeguare la programmazione e l'azione al contesto modificato.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- ☐ 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.

g. **Attuazione delle misure di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza**

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- ☐ livello di conformità e regolarità amministrativa degli atti a seguito di controlli successivi;
- ☐ rispetto dei tempi di pubblicazione secondo le modalità organizzative prescritte in tema di trasparenza;
- ☐ rispetto delle azioni di contrasto alla corruzione secondo le azioni contenute nel PTPTC.

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

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

Articolo 8 - Osservatori privilegiati

1. 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, Sindaco e Assessori, colleghi apicali, collaboratori diretti, altri organi di controllo.

2. 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.
3. 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.

Articolo 9 - Autovalutazione dei comportamenti manageriali

1. 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.
2. L'autovalutazione non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, pertanto non vincola il contenuto che è sempre in capo ai valutatori.

Articolo 10 – Valutazione finale del segretario generale, dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa. Schede di valutazione e gestione del contenzioso

1. La valutazione finale è ripartita tra valutazione dei risultati di performance organizzativa e dei comportamenti manageriali, secondo quanto previsto dagli articoli 2, 3 e 4.
2. I parametri sensibili utilizzati per la valutazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa, di norma efficienza e qualità/gradimento, sono evidenziati nel Piano delle Performance.
3. Ai fini della valutazione è assunto il valore medio dei valori realizzati; la valutazione finale è completata dalla valutazione delle variabili nel loro complesso.
4. Una valutazione della performance organizzativa inferiore al 70% equivale al mancato raggiungimento dell'obiettivo.
5. La valutazione dei comportamenti manageriali è articolata nei fattori (item) di valutazione di cui all'articolo 7 ed è elaborata mediante le schede allegate sub. A), A1) e 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.
6. Il documento contenente la proposta di valutazione finale del Segretario Generale è consegnato dal Sindaco all'interessato in apposito colloquio.
7. Il documento contenente la proposta di valutazione finale dei Dirigenti è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato.
8. La proposta di valutazione è trasmessa al Sindaco e alla Giunta Comunale entro 3 (tre) giorni dalla scadenza del termine previsto per la presentazione della richiesta di riesame.
9. A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere all'Organismo di Valutazione il riesame di tutta o parte della

- valutazione; in tal caso entro 5 (cinque) giorni il richiedente fornirà all'Organismo di Valutazione adeguata documentazione a supporto.
10. La procedura di revisione deve essere definita entro dieci giorni dalla richiesta.
 11. Ove sia stata richiesta la revisione, la proposta è trasmessa entro tre giorni dalla conclusione della procedura. Il Sindaco, entro i successivi dieci giorni, determina sulle proposte, accogliendole integralmente o con le modifiche che motivatamente riterrà di apportare.
 12. Il documento contenente la proposta di valutazione finale delle posizioni organizzative è consegnato dai Dirigenti individualmente agli interessati in apposito colloquio.
 13. A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro cinque giorni il richiedente fornirà al Dirigente adeguata documentazione a supporto.
 14. La procedura di revisione deve essere definita entro dieci giorni dalla richiesta dando opportuna comunicazione al ricorrente e all'Organismo di Valutazione.

Articolo 11 – Elaborazione della graduatoria finale dei dirigenti

1. 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.
2. 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.
3. 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%**.
4. Il **livello di performance C** è associato a valutazioni comprese tra **80%** e **89,99%**.
5. Il **livello di performance B** è associato a valutazioni comprese tra **90%** e **94,99%**.
6. Il **livello di performance A** rappresenta il livello di performance di merito alta: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**.
7. Il personale collocato nel livello di performance A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.
8. 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

Articolo 12 – Valutazione del personale dei livelli

1. 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 degli obiettivi del Piano della performance nei quali è coinvolto e una seconda parte riferita ai comportamenti professionali e alle competenze espresse; la parte relativa al raggiungimento della performance organizzativa è prevalente sulla valutazione dei comportamenti professionali (peso).
2. 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.
3. La valutazione del personale è svolta anche con riferimento al profilo professionale.
4. 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.

Articolo 13 – Comunicazione degli obiettivi al personale dei livelli

1. Il Dirigente/la Posizione Organizzativa comunica formalmente e tempestivamente al personale gli obiettivi e la correlativa ponderazione, a seguito dell'approvazione del Piano delle Performance.
2. 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.

Articolo 14 – Valutazione intermedia del personale dei livelli

1. Alle frequenze di cui all'articolo 1, il Dirigente, con il supporto delle Posizioni 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'articolo 5, comma 2, del D.Lgs. 27.10.2009, n. 150, elabora le valutazioni individuali intermedie.
2. 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.
3. 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.

4. Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati formalmente.

Articolo 15 – Articolazione e rilevanza degli elementi di valutazione del personale dei livelli

1. La valutazione del personale dei livelli è sviluppata con riferimento ai seguenti ambiti. I macro fattori (item) riferiti alla performance organizzativa sono:
 - a. **Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione.** Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali, assumendo obiettivi il cui raggiungimento accresca le competenze proprie e dell'organizzazione;
 - b. **Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti.** Disponibilità a farsi carico dell'incertezza, adattando in modo coerente e funzionale il comportamento e utilizzando le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli;
 - c. **Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro.** Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro) e quantitativo (tempo di lavoro).
2. Il peso prevalente è assegnato al campo di valutazione "Apporto individuale alla performance organizzativa" con una percentuale attribuita pari al 51% della valutazione complessiva, valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.
3. La valutazione è espressa mediante 7 giudizi progressivi tra loro, che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).
4. I macro fattori (item) previsti per il campo riferito ai comportamenti professionali sono:
 - a. **Relazione e integrazione:** indica la capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro.
La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:
 - comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e i superiori;
 - partecipazione alla vita organizzativa;
 - capacità di lavorare in team.
 - b. **Innovatività:** intesa come iniziativa personale per il miglioramento del proprio lavoro e autonomia nello svolgimento delle attività legate al profilo professionale e al ruolo assegnato nell'organizzazione.
La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:
 - iniziativa e propositività;
 - autonomia e capacità di risolvere i problemi;
 - capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche.
 - c. **Gestione delle risorse economiche e/o strumentali:** intesa come cura delle risorse/strumenti/attrezzature assegnate.
La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:
 - gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate;
 - cura della propria immagine e delle attrezzature assegnate.

- d. **Orientamento alla qualità dei servizi:** indica la competenza a ricoprire le mansioni attribuite.
La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:
- rispetto dei termini dei procedimenti;
 - comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
 - 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.
- e. **Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi:** intesa come cortesia organizzativa con il pubblico e competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza interna o esterna.
La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:
- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa e orientare coerentemente il proprio comportamento;
 - livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
 - livello del gradimento da parte degli utenti ricavato da segnalazioni, reclami o rilevazione di customer satisfaction.
5. Il peso complessivamente disponibile residuale con una percentuale attribuita pari al 49% della valutazione complessiva è assegnato al campo di valutazione denominato "Comportamenti professionali".
6. La valutazione è espressa mediante 7 giudizi progressivi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).
7. 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.
8. La valutazione avviene utilizzando un'apposita scheda, attraverso la seguente scala di giudizio numerica:
- a. prestazione **NEGATIVA**. Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa;
 - b. prestazione **INSODDISFACENTE**. Il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni/richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi;
 - c. prestazione **NON SUFFICIENTE**. Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato molti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione;
 - d. prestazione **SUFFICIENTE**. Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo della mansione assegnata, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative;
 - e. prestazione **ADEGUATA**. Il comportamento è stato adeguato alla mansione, pur riscontrando ambiti di miglioramento;
 - f. prestazione **BUONA**. Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione;
 - g. prestazione **ECCELLENTE**. Il comportamento è stato caratterizzato da

prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione.

Articolo 16 – Valutazione finale delle performance individuali del personale dei livelli

1. 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.
2. 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.
3. 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%**.
4. Il **livello di performance C** è associato a valutazioni comprese tra **80%** e **89,99%**.
5. Il **livello di performance B** è associato a valutazioni comprese tra **90%** e **94,99%**.
6. Il **livello di performance A** rappresenta il livello di performance di merito alta: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**.
7. Il personale collocato nel livello di performance A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.
8. Una valutazione inferiore al 60% corrisponde a valutazione negativa collegata allo scarso rendimento e produce gli effetti previsti dalla legge.
9. 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.
10. La graduatoria finale di Ente è elaborata tenendo conto esclusivamente dei punteggi assegnati al personale rientrante nelle fasce da A a D..

Articolo 17 – Gestione dei ricorsi

1. La scheda di valutazione finale è consegnata dal Responsabile individualmente agli interessati.
2. A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro cinque giorni il richiedente fornirà al Responsabile adeguata documentazione a supporto.
3. La procedura di revisione deve essere definita entro dieci giorni dalla richiesta, dando opportuna comunicazione al ricorrente e all'Organismo di Valutazione.

CAPO III - NORME FINALI

Articolo 18 – Parere dell’organismo di valutazione e revisione della metodologia

1. 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.
2. 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.

Articolo 19 – Valutazione e sospensione cautelare

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