

Deliberazione CDA n. 14 del 09/05/2019

OGGETTO: SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEI DIRIGENTI, POSIZIONI ORGANIZZATIVE E PERSONALE DEI LIVELLI VIGENTE DALL'ANNO 2019. APPROVAZIONE.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

PREMESSO CHE il D. Lgs. 27/10/2009 n. 150 "Attuazione della L. n. 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" è diretto allo sviluppo di una cultura del merito e della valorizzazione della qualità del lavoro, della produttività, del singolo e dell'intera amministrazione attraverso l'implementazione di adeguati sistemi della performance;

VISTO il vigente Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi, approvato in data odierna, e in particolare gli artt. 14 e 16;

ATTESA la necessità che le amministrazioni pubbliche, nell'ambito della propria autonomia normativa ed organizzativa, adottino metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento e all'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;

CONSIDERATO CHE la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento;

VISTO il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Comparto Funzioni Locali del 21 maggio 2018 di recente approvazione e il Contratto Collettivo Integrativo del personale non dirigente dell'Associazione d'Ambito Torinese per il governo dei rifiuti per il triennio 2018-2020 firmato in data 13/12/2018;

DATO ATTO CHE in data 03/05/2019 la delegazione dell'ente e la delegazione sindacale si sono confrontate in merito a:

- Criteri sistema di valutazione performance Dirigenti, Posizioni Organizzative e Personale dei Livelli;
- Criteri nomina e revoca Posizioni Organizzative;
- Curva retributiva per l'assegnazione della retribuzione di posizione e di risultato.

e nulla è stato eccepito a riguardo.

VISTO il parere favorevole del Nucleo di Valutazione pervenuto in data 4/5/2019.

RITENUTO pertanto di procedere all'approvazione del Sistema di valutazione delle performance dei dirigenti, posizioni organizzative e personale dei livelli, allegato al presente atto sotto la lettera A per farne parte integrante e sostanziale.

Visti:

- Il D.Lgs. 18/08/2000 n. 267 e s.m.i.;
- Il D.Lgs. 30/03/2001 n. 165 e s.m.i.;
- Il D.Lgs. 27/10/2009 n. 150 e s.m.i.;
- Il D.Lgs. 25/05/2017 n. 74;
- Il D.Lgs. 25/05/2017 n. 75;
- Il CCNL relativo al comparto Funzioni locali del 21/05/2018;

Visti gli art. 48 e 49 del D.Lgs. n. 267 del 18.8.2000 e s.m.i.;

ACQUISITI il parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica e contabile e i sensi dell'art. 49, comma 2 del T.U.E.L.;

ATTESO che il numero di voti richiesti per l'adozione della presente deliberazione è stabilito dall'art. 20 dello Statuto Consortile.

VISTO l'art. 134, comma 4, del citato Testo Unico e ritenuta l'urgenza,

Preso atto della seguente votazione:

	Presenti	Assenti
Ross Maurizio	X	
Gencvese Manuela		X
Massaglia Angela	X	
Casotti Gianluigi	X	

Presenti n. 3

Assenti n. 1

Non partecipanti al voto n. 0

Astenuti n. 0

Votanti n. 3

Favorevoli n. 3

Contrari n. 0

Il Consiglio di Amministrazione, all'unanimità dei presenti

DELIBERA

1. Di approvare, con decorrenza ed efficacia a decorrere dal 01.01.2019, il Sistema di valutazione delle performance dei dirigenti, posizioni organizzative e personale dei livelli, allegato al presente atto sotto la lettera A per farne parte integrante e sostanziale.
2. Di dare atto che la concreta attuazione di tale sistema avverrà nel rispetto di quanto previsto dalla disciplina di legge, regolamentare e contrattuale in materia.
3. Di dichiarare il presente provvedimento immediatamente eseguibile con successiva votazione separata, espressa e favorevole di tutti gli intervenuti.

Il Segretario
Dott. Gerlando Luigi RUSSO

Il Presidente
Avv. Maurizio ROSSI

Si esprime parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica e contabile, ai sensi dell'art. 49 comma 1 del T.U.E.L.

Il Segretario
Dott. Gerlando Luigi RUSSO

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Dirigenti, Posizioni Organizzative e Personale dei Livelli

Sommario

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 DEGLI OBIETTIVI	2
ART. 3 - PESATURA DEGLI OBIETTIVI	3
ART. 4 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	3
ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALIDAZIONE, DELLA PESATURA DI OBIETTIVI E DI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	4
ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DEI DIRIGENTI	4
ART. 7 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	4
ART. 8 - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	5
ART. 9 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE	8
ART. 10 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DEGLI APICALI	9
CAPO II METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI	10
ART. 11 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI	10
ART. 12 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI	10
ART. 13 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI	10
ART. 14 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI	11
ART. 15 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE FINALE	13
ART. 18 GESTIONE DEI RICORSI	13
CAPO III NORME FINALI	15
ART. 19 PARERE DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE E REVISIONE DELLA METODOLOGIA	15
ART. 20 VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE	15

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 delle Performance costituisce oggetto di misurazione e di valutazione e si compone di:

- le caratteristiche generali e organizzative dell'Ente;
- lo stato patrimoniale dell'Ente;
- l'organizzazione;
- gli obiettivi generali e gli obiettivi specifici, ovvero quelli gestionali, propri dell'amministrazione, definiti in coerenza con il DUP;
- sistema organizzativo di misurazione delle performance rilevabile attraverso gli indicatori.

La misurazione delle performance e la valutazione del personale dirigente e delle posizioni organizzative ha frequenza annuale.

Ove sia ritenuto necessario in ragione della rilevanza o della complessità degli obiettivi o del sistema di misurazione, il Nucleo di Valutazione può motivatamente disporre ulteriori momenti di verifica intermedi.

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato.

L'incidenza della valutazione degli obiettivi è pari al 60% della valutazione complessiva.

ART. 2 - VALIDAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il processo valutativo, da parte del Nucleo di Valutazione, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo. 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 erogazione dei processi e contemplare un apparato di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite rispetto alla qualità delle prestazioni. Per ogni indicatore devono essere individuate le fonti da cui sono ricavati i dati o, in mancanza, le metodologie di stima;
- **riferimento ad 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);
- **commisurazione**, ove possibile, **ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al 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, dipartimenti, etc.);

- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano saranno disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

ART. 3 - PESATURA DEGLI OBIETTIVI

Gli obiettivi validati sono successivamente sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un peso in ragione dei seguenti criteri:

- pertinenza e coerenza con le **strategie perseguite dall'amministrazione**;
- pertinenza e coerenza con la **missione istituzionale**;
- capacità di determinare non solo un mantenimento ma anche un significativo **miglioramento della qualità** delle prestazioni fornite;
- 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 o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni.

Per un migliore codice di lettura si possono classificare gli obiettivi nel seguente modo:

- **Obiettivi di sviluppo**: contribuiscono alla performance dell'Ente, ma non concorrono alla performance individuale in quanto l'incentivazione collegata è normata dalla legge (es. D.Lgs. 50/16 Ss.mm.ii.).
- **Obiettivi strategici**: ricondotti alla programmazione dell'Ente, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.
- **Obiettivi di processo**: rappresentano l'attività istituzionale dell'Ente, volta al miglioramento dell'efficienza, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.

La rilevanza degli obiettivi ha impatto nella valutazione individuale dal momento che ogni soggetto valutato ottiene un indice di complessità determinato dal numero di obiettivi assegnati e dalla classificazione di ciascuno di essi.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:

- **Strategicità**: importanza politica
- **Complessità**: interfunzionalità/ grado di realizzabilità
- **Impatto esterno e/o interno**: miglioramento per gli stakeholder
- **Economicità**: efficienza economica

Per ogni fattore è prevista la classificazione, Alta – Media – Bassa.

ART. 4 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione dei comportamenti organizzativi 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.

Il Nucleo di Valutazione attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun dirigente rispetto alla propria specifica funzione manageriale.

Il Nucleo di Valutazione, sentiti i dirigenti, attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun titolare di posizione organizzativa rispetto alle proprie funzioni.

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

L'incidenza della valutazione del comportamento è pari al 40% della valutazione complessiva.

ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALIDAZIONE, DELLA PESATURA DI OBIETTIVI E DI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Il Nucleo di Valutazione comunica formalmente ai dirigenti l'esito dell'ammissione e della ponderazione degli obiettivi.

È compito dei dirigenti effettuare tempestivamente analogha comunicazione ai titolari di posizione organizzativa e al personale coinvolto.

Gli obiettivi validati e ponderati vengono pubblicati sul sito web istituzionale e costituiscono una parte del Piano delle Performance.

Il Nucleo 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 e titolare di posizione organizzativa.

ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DEI DIRIGENTI

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 i dirigenti presentano al Nucleo di Valutazione i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

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

A richiesta del Nucleo 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. Il Nucleo 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 in forma scritta, organizzando anche, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

Le valutazioni intermedie sono trasmesse al CDA per le determinazioni alla stessa spettanti ai sensi di quanto disposto dal Regolamento di Organizzazione.

ART. 7 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 le posizioni organizzative presentano ai dirigenti di riferimento i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

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

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

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

ART. 8 - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti è sviluppata con riferimento ai seguenti fattori (item):

Relazione e integrazione con riferimento a:

- 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.

Innovatività con riferimento a:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi;
- 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.

Gestione risorse economiche con riferimento a:

- 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.

Orientamento alla qualità dei servizi con riferimento a:

- 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.

Gestione risorse umane con riferimento a:

- 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 anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi con riferimento a:

- 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.

La valutazione dei comportamenti organizzativi delle posizioni organizzative si sviluppa in relazione ai seguenti fattori (item):

Integrazione con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;
- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- capacità di lavorare in team.

Professionalità espressa con riferimento a:

- livello delle conoscenze rispetto a la posizione ricoperta;
- gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate;
- capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- capacità di definire regole e modalità operative nuove;
- 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;
- 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.

Gestione del tempo di lavoro con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure;
- definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza e disponibilità alla temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi non programmati che li influenzano;
- 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
- valutazione della regolare presenza in servizio (a tal fine non rilevano le assenze per maternità, paternità e parentale, nonché per infortunio o malattia professionale).

Capacità di soluzione dei problemi con riferimento a:

- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- iniziativa e propositività;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove;
- concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi;

- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento.

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 motivi 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. 9 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE

La valutazione finale è ripartita tra valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi, secondo quanto previsto dagli artt. 3 e 4.

La valutazione dei risultati si ottiene sommando i coefficienti o i parametri di raggiungimento degli obiettivi validati ponderati con i rispettivi pesi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è articolata nei fattori (item) di valutazione di cui all'art. 8 ed è elaborata mediante la scheda allegata sub. a). La valutazione dei comportamenti oltre a concorrere alla determinazione dei premi è un riferimento fondamentale per la gestione delle risorse.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale dei dirigenti è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere al Nucleo di Valutazione il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro tre giorni il richiedente fornirà al Nucleo di Valutazione adeguata documentazione a supporto. La procedura di revisione deve essere definita entro 7 giorni dalla richiesta.

Il documento contenente la valutazione finale delle posizioni organizzative è consegnato dal Dirigente. Il valutato potrà richiedere al Dirigente il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro tre giorni il richiedente fornirà al dirigente adeguata documentazione a supporto. La procedura di revisione deve essere definita entro 7 giorni dalla richiesta.

Le valutazioni delle posizioni organizzative, appositamente riassunte a cura di ciascun dirigente in apposito documento sono trasmesse al Nucleo di Valutazione entro 3 giorni e alla scadenza del termine per proporre il riesame.

ART. 10 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DEGLI APICALI

Il sistema prevede cinque livelli di performance individuale. Per ogni livello di performance è previsto un valore minimo di ingresso collegato a la 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 85,99%**.

Il livello di performance B è associato a valutazioni comprese tra **86% e 89,99%**.

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 **90%**.

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 agli obiettivi nei quali è coinvolto e una seconda parte riferita ai comportamenti organizzativi e alle competenze espresse.

L'incidenza della valutazione degli obiettivi è pari al 60% della valutazione complessiva.

La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 16 - e riprodotti in una apposita scheda (sub. b). I fattori (tem) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione. La valutazione del personale è svolta anche con riferimento alla categoria e 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, collegato alla natura della prestazione, determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore.

ART. 12 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI

Il dirigente comunica formalmente al personale gli obiettivi e la correlativa ponderazione entro un mese dalla data di approvazione del Piano delle Performance.

Il dirigente 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

Il dirigente, 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 al precedente art. 5, comma 2, può elaborare, se lo ritiene necessario, valutazioni individuali intermedie.

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

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio non numerico. Il dirigente 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 in forma scritta, organizzando, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

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

I FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI SONO:

- a) Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti
- b) Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro

Il 60% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione "Conseguimento degli obiettivi", 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 alternativi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

1	2	3	4	5	6	7
prestazione NEGATIVA	prestazione NON ADEGUATA	prestazione NON SUFFICIENTE	prestazione SUFFICIENTE	prestazione ADEGUATA	prestazione BUONA	prestazione ECCELLENTI
<p>Nettamente inferiore alle attese</p> <p>il comportamento o 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 o 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 o 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 o 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>

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

Integrazione con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- capacità di lavorare in team.

Professionalità espressa con riferimento a:

- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.
- gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate;
- capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi.

Gestione del tempo di lavoro con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;
- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.
- concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza e disponibilità alla temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi non programmati che li influenzano;
- valutazione della regolare presenza in servizio (a tal fine non rilevano le assenze per maternità, paternità e parentale, nonché per infortunio o malattia professionale).

Capacità di soluzione dei problemi con riferimento a:

- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- iniziativa e propositività;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove;
- concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;

Il 40% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione "Comportamenti professionali".

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

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 motivi 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. 15 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE FINALE

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 69,99%**; 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 85,99%**.

Il livello di performance B è associato a valutazioni comprese tra **86% e 89,99%**.

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 **90%**.

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.

Il Nucleo di Valutazione raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dalle posizioni organizzative; 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:

- 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.

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

ART. 18 GESTIONE DEI RICORSI

La scheda di valutazione finale è consegnata dal Responsabile individualmente agli interessati.

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.

La procedura di revisione deve essere definita entro 10 giorni dalla richiesta dando opportuna comunicazione al ricorrente e all'Organismo di Valutazione.

CAPO III NORME FINALI**ART. 19 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. 20 VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE

Il dipendente, P.O. o collaboratore, sottoposto a sospensione cautelare dal servizio non ha titolo ad essere valutato per l'anno di riferimento.

AREA/SETTORE
DIRIGENTE

ANNO

2019

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 4, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

Osservazioni del valutato

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

Complessità delle procedure interne:	
Ostacoli normativi	
Difficoltà logistiche	
Errata allocazione risorse umane	
Scarsa motivazione del personale	
Flussi comunicativi critici	
Instabilità organizzativa	

Altro.....

Insufficienza risorse tecnologiche	
Insufficienza risorse materiali	
Mancanza di specifiche risorse umane	
Inadeguata formazione del personale	
Inadeguata programmazione	
Presenza di criticità nei processi	

--	--	--	--	--	--

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

AREA/SETTORE
POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO	2019
------	------

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI							
GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (60%)	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA						
	Grado di raggiungimento						
COMPARTAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (40%)	1	2	3	4	5	6	7
PESO							
Capacità di soluzione dei problemi							
Professionalità espressa							
Integrazione							
Gestione del tempo di lavoro							
Totale compartamenti organiz.	40	0	0	0	0	0	0

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	0,00%	ESITO COMPLESSIVO:	0,00%
ESITO VALUTAZIONE COMPARTAMENTI	0,00%		

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

AREA/SETTORE
POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO	2019
------	------

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 4, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

Osservazioni del valutato

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

Complessità delle procedure interne:	<input type="checkbox"/>
Ostacoli normativi	<input type="checkbox"/>
Difficoltà logistiche	<input type="checkbox"/>
Errata allocazione risorse umane	<input type="checkbox"/>
Scarsa motivazione del personale	<input type="checkbox"/>
Flussi comunicativi critici	<input type="checkbox"/>
Instabilità organizzativa	<input type="checkbox"/>

Altro.....

Insufficienza risorse tecnologiche	<input type="checkbox"/>
Insufficienza risorse materiali	<input type="checkbox"/>
Mancanza di specifiche risorse umane	<input type="checkbox"/>
Inadeguata formazione del personale	<input type="checkbox"/>
Inadeguata programmazione	<input type="checkbox"/>
Presenza di criticità nei processi	<input type="checkbox"/>

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

AREA		ANNO 2019	
SERVIZIO			
DIPENDENTE			
Categoria			
Profilo Professionale			
Obiettivi assegnati alla struttura		% risultato raggiunto	note
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>		100%	

		Comportamento atteso						
<i>Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	30							
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	30							
<i>Totale</i>	<i>60</i>	<i>punteggio A)</i>				<i>0</i>		
		Comportamento atteso						
<i>Comportamenti professionali</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Capacità di soluzione dei problemi	10							
Professionalità espressa	10							
Integrazione	10							
Gestione del tempo di lavoro	10							
<i>Totale comportamenti professionali</i>	<i>40</i>	<i>punteggio B)</i>				<i>0</i>		
		TOTALE (A+B)				0,00%		
		TOTALE				0,00%		
		<i>comportamento</i>				<i>migliorabile</i>		

Osservazioni del valutatore sui risultati:

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate