Allegato alla delibera
G.C. n. 27 del 20/04/2017

Comune di Cappella Cantone

Sistema di valutazione dei risultati dei Responsabili di Servizio o di Centro di competenza

Sistema permanente di valutazione dei dipendenti

Sommario

1. PREMESSA 3
Il Piano delle Performance 3
Gli ambiti 3
Gli elementi 4
Il monitoraggio delle Performance 7
La valutazione delle Performance 7
2. LA VALUTAZIONE DEL RISULTATO DEI RESPONSABILI 9
Il modello di riferimento del sistema di valutazione 9
3. LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI 15
Scheda dei fattori 18
Scheda per Categoria C e D 21
Scheda per Categoria B 22
Scheda per Categoria A 23
Criteri di raccordo tra la valutazione finale ottenuta e il valore del relativo compenso 24
4. LE PROCEDURE DI RIESAME E CONCILIAZIONE 25
Le azioni di prevenzione 25
Le procedure di riesame delle valutazioni 26

1. PREMESSA

La performance, nell'accezione formulata dal decreto legislativo 150/2009 che qui si recepisce, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell''Ente.

L'evoluzione del quadro legislativo di riferimento, dunque, ha permesso di accrescere i livelli di attenzione che in tutta la Pubblica Amministrazione italiana erano riservati ai sistemi di programmazione e controllo.

Il nuovo sistema di programmazione e controllo di Cappella Cantone s'inserisce in questo contesto e vuole rappresentare una coerente ed efficace applicazione sperimentale dei paradigmi costitutivi il disegno del legislatore.

In tale direzione[1] il sistema prefigurato nel presente documento:

1. consente la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso (che l'Ente si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;

2. consente un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;

3. consente di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento della gestione dell'Ente;

4. consente un monitoraggio continuo delle prestazioni dell'Ente anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;

5. garantisce i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;

6. assicura un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;

7. promuove la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;

8. esplicita le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;

9. assicura la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Il Piano delle Performance

La complessità delle finalità dell'organizzazione del Comune di Cappella Cantone, le sue dimensioni, la complessa rete di relazioni con il sistema istituzionale e con, non possono fare a meno di un sistema di programmazione, monitoraggio e valutazione delle *performance* altrettanto ampio ed articolato.

Gli ambiti

Nello specifico, esso concerne:

a) l'attuazione delle politiche definite per rispondere appieno alle finalità dell'Ente;

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

[1] Anche in osservanza della **delibera n. 104/2010 della Civit.**

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività;

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

e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi e degli interventi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione e tenuto conto delle peculiari caratteristiche delle finalità dell'Ente;

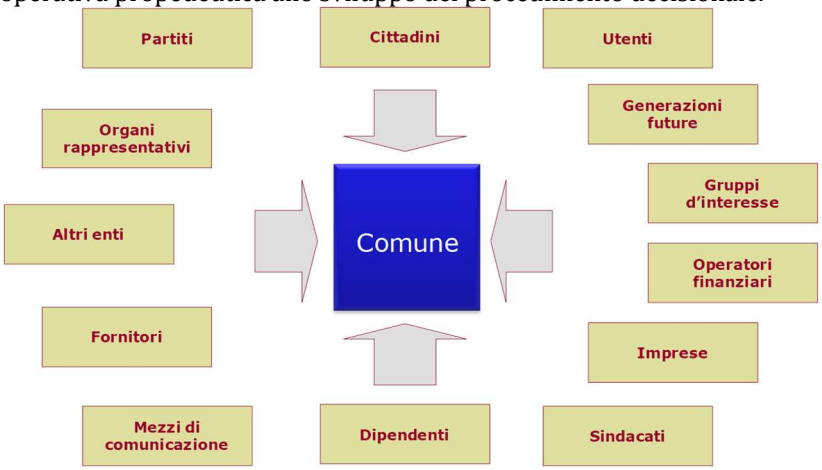
f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi e dei processi operativi;

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

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

Gli elementi

In visione d'insieme il **Piano delle Performance** si basa sui seguenti elementi.

Programmazione strategica	E' l'ambito nel quale si stanno mettendo a punto nuovi modelli d'intervento e modalità innovative di sviluppo del processo decisionale. L'analisi dei bisogni e delle opportunità espressi dai portatori d'interesse *(Stakeholder analysis)* diventa progressivamente prassi operativa propedeutica allo sviluppo del procedimento decisionale.  Questa ricerca tiene conto delle peculiarità della *missione* del Comune di Cappella Cantone, impegnato in *tipologie* prestazionali che spaziano in un ventaglio di attività estremamente ampio. Il Consiglio comunale ha competenze statutariamente definite nell'elaborazione e nell'approvazione delle strategie di sviluppo dell'attività del Comune. La **Relazione Previsionale e Programmatica** e gli altri documenti di programmazione pluriennale, compresi quelli di programmazione territoriale, contribuiscono a definire il quadro di espressione amministrativa e documentale di questo elemento del sistema. La traduzione delle linee d'indirizzo in piani e programmi di attività viene effettuata dallo stesso Consiglio comunale con gli atti di programmazione annuale, completando, quindi, la fase di programmazione strategica e definendo gli obiettivi strategici di riferimento che fissano conseguentemente i confini della programmazione gestionale. Successivamente la Giunta formula il complesso degli indirizzi

	strategici (in coerenza con quanto disposto dal Consiglio comunale).
Programmazione gestionale	La traduzione dei programmi di attività e degli obiettivi strategici in programmi gestionali viene effettuata dalla Giunta attraverso il *(PEG, PRO, …)*.
	E' per altro indispensabile che gli obiettivi siano: a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Ente; b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari; c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi; d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno; e) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili. I fattori descrittivi di ogni obiettivo sono: a. il titolo; b. la descrizione; c. il soggetto responsabile; d. il quadro delle strutture coinvolte; e. il carattere annuale o pluriennale; f. l'indicatore di risultato (tipologia, valore iniziale e valore atteso, …); g. lo sviluppo delle macro-fasi attuative; h. la scansione temporale delle macro-fasi. Agli obiettivi sono attribuiti dei pesi che assumeranno valori diversi che saranno stabiliti dall'Organismo di Valutazione. Il peso da attribuire ad ogni singolo **obiettivo** è correlato ai seguenti parametri: . **livello di complessità operativa**, va riferito ad una serie di fattori che permettono d'identificare il rilievo assunto dall'obiettivo rispetto al livello di know how richiesto (complessità rispetto ai profili necessari); alla complessità relazionale, sia interna che esterna, e al coinvolgimento di strutture diverse (complessità rispetto ai profili di competenza relazionale e di direzione necessari); all'esistenza di criticità rispetto alle risorse umane e strumentali affidate (complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari); . **contributo al raggiungimento delle priorità politiche dell'Ente,** in relazione al raggiungimento delle priorità politiche dell'Ente: rilievo assunto dall'obiettivo per il raggiungimento delle priorità e dei programmi politici dell'amministrazione,
Programmazione operativa	La traduzione degli obiettivi gestionali in obiettivi operativi da assegnare alle strutture interne o a gruppi di dipendenti o a singoli dipendenti viene effettuata dal Responsabile di servizio competente attraverso l'esercizio delle funzioni tipiche di *programmazione direzionale*.
Catalogo dei prodotti e Piano degli standard	L'attività "ordinaria" è rappresentata attraverso la progressiva implementazione del Catalogo delle Attività e dei prodotti e del conseguente Piano degli Standard Il Catalogo delle attività e dei prodotti raccoglie e descrive tutte le

	funzioni fondamentali svolte dall'Ente e per ciascuna di esse individua: a) i prodotti finali dei processi operativi o dei procedimenti amministrativi afferenti alla funzione; b) per ogni tipologia di servizio, lo standard di qualità prevista, definita secondo le dimensioni dell'accessibilità, della tempestività, della trasparenza e dell'efficacia del servizio medesimo; c) le forme e le condizioni di tutela dell'utenza, nel caso di mancato rispetto degli standard. Il Catalogo delle attività e dei prodotti rappresenta, dunque, la base di definizione del Piano degli standard dell'Ente. Il Segretario coordina la formazione e l'aggiornamento del Catalogo predisposto dai Responsabili di Servizio e di Centro di competenza. Il Catalogo viene approvato dalla Giunta, assumendo la funzione di Carta dei Servizi. Le diverse articolazioni organizzative devono garantire il mantenimento o il superamento migliorativo degli standard fissati.
Performance organizzativa	Il sistema, così come prefigurato nell'insieme delle sue articolazioni, prevede la possibilità di aggregazione dei differenti fattori di monitoraggio e valutazione delle prestazioni fornite, e, in particolare: . del grado di raggiungimento degli obiettivi; . del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi; . del mantenimento o del miglioramento degli standard erogativi; articolandoli su differenti livelli potenziali, nel loro insieme rappresentativi degli assetti organizzativi dell'Ente: a) gruppi di lavoro interni alle strutture; b) articolazioni organizzative interne ai servizi; c) complesso dell'organizzazione comunale. A fianco del monitoraggio e della valutazione delle prestazioni individuali, dunque, il sistema permette di monitorare e valutare le performance delle diverse articolazioni organizzative, in modo tale da promuovere nuovi livelli di ***responsabilità solidale*** e da accrescere le competenze delle funzioni direzionali soprattutto nell'esercizio delle funzioni di *direzione per obiettivi* e di *governo* e *sviluppo* delle risorse professionali interne.

Il monitoraggio delle Performance

L'implementazione di un sistema molto articolato di definizione degli obiettivi, affiancata ad una ramificata diffusione di standard quali-quantitativi attesi permette di mettere a punto un sistema di monitoraggio delle performance che assume i connotati del controllo *in itinere* di natura multidimensionale orientato:

- alla verifica dello stato di attuazione degli obiettivi definiti;
- al rispetto degli standard erogativi fissati;
- al controllo degli andamenti gestionali complessivi dell'Ente.

La scansione delle diverse attività di monitoraggio richiede la progressiva messa a punto di sistemi informativi, di meccanismi procedurali e di competenze dei soggetti responsabili delle diverse fasi.

In fase di programmazione generale, il quadro delle attività di monitoraggio prevede:

Tabella 1 - Sistema di monitoraggio della performance

Ambito	Soggetto competente	Scadenza
Verifica dello stato di attuazione degli obiettivi definiti;	Organismo di Valutazione	30.09 di ogni anno
Rispetto degli standard erogativi fissati;	Segretario	30.09 di ogni anno
Andamenti gestionali complessivi dell'Ente;	Organismo di Valutazione	30.09 di ogni anno

La valutazione delle Performance

L'attività di valutazione del raggiungimento dei risultati attesi (nella variegata accezione che essi assumono) è effettuata dai soggetti già indicati in Tabella 1 e trova compimento nel procedimento di definizione dei tradizionali documenti di rendicontazione, l'insieme dei quali compone la **Relazione sulla Performance**, che viene approvata entro il 30 giugno dell'anno successivo all'esercizio cui si riferisce.

I contenuti fondamentali della **Relazione** sono così sinteticamente rappresentati:

Parte		*Note*
1	Stato di attuazione degli obiettivi strategici	Si tratta di rappresentare quanto gli indirizzi deliberati dal Consiglio comunale abbiano rappresentato un coerente riferimento per i piani e i programmi. Successivamente va rappresentato il risultato degli obiettivi dei piani e dei progetti deliberati dal Consiglio Comunale e sviluppate considerazioni rispetto agli eventuali scostamenti riscontrati.
2	Verifica dello stato di attuazione degli obiettivi gestionali assegnati;	E' il rapporto di valutazione dei risultati raggiunti dai Responsabili di Servizio o di Centro di competenza rispetto agli obiettivi gestionali assegnati con le diverse modalità previste dal sistema. In tutti i casi viene sviluppata l'analisi degli

Parte		*Note*
		scostamenti e l'identificazione delle cause.
3	Rispetto degli standard erogativi fissati;	Questa parte riguarda la valutazione consuntiva del rispetto degli standard quali-quantitativi fissati rispetto al Catalogo dei prodotti e al Piano degli standard dell'Ente. Anche in questa parte è sviluppata l'analisi degli eventuali scostamenti.
4	Andamenti gestionali complessivi dell'Ente;	E' il quadro di rappresentazione di sintesi della performance dell'Ente.

Al fine di rendere possibile l'osservanza delle scadenze ricordate, il Segretario, d'intesa con l'Organismo di Valutazione definisce il calendario delle scadenze delle fasi istruttorie delle diverse strutture o dei diversi soggetti competenti.

2. LA VALUTAZIONE DEL RISULTATO DEI RESPONSABILI

Le figure dei soggetti incaricati di posizione organizzativa considerate sono le seguenti:

Tipologia a – Responsabili di Servizio
Tipologia b – Responsabili di Centro di competenza
Tipologia c – Responsabile di strutture di supporto agli organi di governo

Nello sviluppo del sistema, le tre tipologie si articolano ulteriormente, al fine di aderire con maggiore coerenza alle differenti caratteristiche dei ruoli previsti dall'organizzazione.

Il modello di riferimento del sistema di valutazione

La valutazione dei risultati dell'attività degli incaricati di posizione organizzativa si realizza secondo tre dimensioni base:

a) *il risultato* (ovvero *cosa* è stato ottenuto a livello di singola struttura diretta o funzione esercitata, di struttura di primo livello o al livello di ente);

b) *il comportamento organizzativo* (ovvero *come* i risultati sono stati ottenuti);

c) *l'andamento dell'attività "ordinaria".*

Nella valutazione complessiva dell'attività, il sistema è articolato in relazione alla diversa posizione esaminata e prevede che le tre dimensioni base individuate assumano i seguenti valori (il punteggio massimo raggiungibile sarà pari a 100):

Tipologia a – Responsabili di Servizio

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi assegnati	30 (0)
Andamento dell'attività ordinaria	20 (50)
Risultato medio dell'Ente	20
TOTALE	100

Tipologia b – Responsabili di centro di competenza

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi assegnati dal soggetto referente	20 (0)
Andamento dell'attività ordinaria	30 (50)
Risultato medio dell'Ente	20
TOTALE	100

Tipologia c – Responsabile di strutture di supporto agli organi di governo

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento dei risultati attesi dai soggetti referenti	60 (40)
Andamento dell'attività ordinaria (in quanto mantenuta)	0 (20)
Risultato medio dell'Ente	10
TOTALE	**100**

COMPONENTE RISULTATO	Tipologia a – Responsabili di Servizio	Tipologia b – Responsabili di Centro di competenza	Tipologia c – Responsabile di strutture di supporto agli organi di governo
comportamento organizzativo	**30**	**30**	**30**
grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi assegnati dal soggetto referente	**30 (0)**	**20 (0)**	
grado di raggiungimento dei risultati attesi dai soggetti referenti			**60 (40)**
andamento dell'attività ordinaria	**20 (50)**	**30 (50)**	**(20)**
risultato medio dell'Ente	**20**	**20**	**10**
TOTALE RISULTATO	**100**	**100**	**100**

Nel quadro sinottico che segue vengono indicati i soggetti competenti e le modalità di valutazione per ognuno dei fattori indicati.

Ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato si applicano i criteri di raccordo tra la valutazione finale ottenuta e il valore del relativo compenso, previsti per la valutazione delle prestazioni dei dipendenti (pag. 24). La percentuale ivi stabilita sarà applicata al compenso di risultato massimo stabilito dall'atto di incarico.

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE	MODALITA' DI VALUTAZIONE
Comportamento organizzativo	**Il soggetto referente sulla base della "collocazione" della posizione:** € Sindaco (per i responsabili di strutture di supporto agli organi di governo) € Segretario (per gli altri responsabili)	Fattori di giudizio: € motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori; € clima organizzativo interno; € gestione del tempo; € rispetto delle regole senza formalismi eccessivi; € promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa); € attuazione del controllo di gestione; € integrazione e interfunzionalità; € qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa). Ogni incaricato viene valutato sulla base di specifici set di valutazione. Per ciascun incaricato viene stabilito il "peso specifico" di ogni fattore, deciso dal soggetto referente all'inizio dell'esercizio amministrativo cui la valutazione si riferisce. Tale peso specifico ha valori possibili **da 0 a 2**, che possono potenziare l'importanza dello specifico fattore, oppure, al contrario, azzerarne completamente l'importanza. Ognuno dei fattori individuati viene quantificato con un numero intero in una **scala da 1 a 10**, il cui valore è stimato utilizzando appositi indicatori. Il punteggio complessivo da attribuire alla variabile comportamento organizzativo è dato dalla *somma pesata dei punteggi ottenuti per ognuno dei fattori di giudizio individuati, ponderato rispetto al punteggio massimo attribuibile a questa componente.*

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE	MODALITA' DI VALUTAZIONE

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE	MODALITA' DI VALUTAZIONE
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi assegnati	**Organismo di Valutazione** Su proposta: € del Sindaco (contributo al raggiungimento delle priorità politiche dell'Ente); € del Segretario (livello di complessità operativa; rilevanza del miglioramento di attività/prodotto/processo)	Agli ***obiettivi*** sono attribuiti dei pesi diversi che saranno stabiliti dal soggetto referente e validati dall'organismo di valutazione. I parametri di pesatura sono i seguenti: . **livello di complessità operativa**, va riferito ad una serie di fattori che permettono d'identificare il rilievo assunto dall'obiettivo rispetto al livello di know how richiesto (complessità rispetto ai profili necessari); alla complessità relazionale, sia interna che esterna, e al coinvolgimento di strutture diverse (complessità rispetto ai profili di competenza relazionale e di direzione necessari); all'esistenza di criticità rispetto alle risorse umane e strumentali affidate (complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari) ***(Punti da 1 a 5)*** ; . **contributo al raggiungimento delle priorità politiche dell'Ente**, in relazione al raggiungimento delle priorità politiche dell'Ente: rilievo assunto dall'obiettivo per il raggiungimento delle priorità e dei programmi politici dell'amministrazione ***(Punti da 1 a 5)***. In alternativa a questo parametro, per gli obiettivi che hanno prevalente rilevanza di carattere organizzativo-gestionale, viene utilizzato il parametro di pesatura **rilevanza del miglioramento di attività/prodotto/processo**, finalizzato, appunto, ad identificare la rilevanza assunta dai miglioramenti organizzativi e gestionali attesi rispetto al contesto di partenza ***(Punti da 1 a 5).*** **In sede di assegnazione viene anche stabilita la percentuale di valore degli obiettivi rispetto all'attività ordinaria, nella forcella indicata dal sistema.**
Grado di raggiungimento dei risultati attesi dai soggetti referenti	**Sindaco**	Il programma di attività degli incaricati operanti nelle strutture di supporto agli organi di governo è progressivamente definito nel corso dell'esercizio dai soggetti di riferimento i quali provvedono a redigere apposita relazione finale di consuntivo dello stato di attuazione del programma stesso e a valutarne la corrispondente percentuale di valore.
Andamento dell'attività ordinaria	**Segretario**	*L'andamento dell'attività ordinaria* viene misurato utilizzando appositi *indicatori*, che verranno definiti in funzione delle linee di attività tipiche di ogni unità organizzativa interessata, ovvero utilizzando le linee di attività conferite alla responsabilità di centro di competenza, così come risultanti dal Catalogo delle attività e dei prodotti. I valori assunti da tali indicatori di anno in anno costituiranno il riferimento per la valutazione delle *performance* realizzate dalle singole strutture organizzative nell'attività istituzionale o continuativa. La variabilità del peso della valutazione dell'andamento dell'attività ordinaria per le diverse funzioni richiede la definizione di una scala di valutazione unitaria che verrà parametrata a seconda delle diverse percentuali che tale fattore assume. La scala rappresenta i seguenti gradi di valutazione:

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE	MODALITA' DI VALUTAZIONE
		<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td colspan="4">Standard non raggiunti</td><td colspan="4">Standard raggiunti</td><td colspan="2">Standard superati</td></tr></table> Nell'eventualità in cui il sistema degli indicatori non sia sufficiente a descrivere gli andamenti in esame, il soggetto referente acquisisce anche in modo induttivo gli elementi necessari a formulare la valutazione e vi provvede utilizzando la stessa scala parametrica.
Risultato dell'Ente	**Organismo di Valutazione**	Questa componente della valutazione della prestazione è riferita al grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi definiti a livello di ente e dal risultato della valutazione dell'attività ordinaria dell'insieme dei Servizi o Centri di competenza, ponderata in base al peso della posizione delle differenti figure di responsabilità.

3. LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI

Il sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti opera su una serie articolata di fattori, aggregati per "Aree", così come di seguito indicato e con aggregazioni differenziate sulla base delle categorie d'inquadramento dei singoli dipendenti:

Fattore
Area dei risultati
Risultati individuali
Risultati di gruppo o di struttura
Area dei comportamenti
Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta
Orientamento al lavoro di gruppo
Orientamento all'utenza interna ed esterna
Area delle competenze
Conoscenze tecnico-disciplinari
Arricchimento professionale
Autonomia e capacità organizzativa
Flessibilità operativa

A fianco di questa significativa strumentazione di supporto al valutatore, il sistema introduce un ulteriore elemento di *personalizzazione* del procedimento di valutazione.

Per ogni singolo fattore di valutazione, infatti, il soggetto competente può utilizzare un "moltiplicatore" che ha valori possibili da 0 a 2 e che possono potenziare l'importanza dello specifico fattore, oppure, al contrario, azzerarne completamente l'importanza.

Il rapporto tra punteggio potenziale e punteggio ottenuto e l'uso di indici di ponderazione, permette di utilizzare un'unica scala di rappresentazione della valutazione.

Il sistema è strutturato in modo tale da permettere una forte *adesione* del sistema alle caratteristiche dei singoli ruoli organizzativi (o gruppi omogenei di essi).

I soggetti valutatori sono, rispettivamente:

- il Segretario, anche coadiuvato dai responsabili di figure organizzative intermedie, per le strutture operative direttamente afferenti alla sua responsabilità;
- il Responsabile competente, anche coadiuvato dai responsabili di figure organizzative intermedie, per le strutture operative direttamente afferenti alla sua responsabilità;

Dal punto di vista procedurale, il sistema prevede le seguenti fasi di funzionamento:

Fase	**Descrizione**
Programmazione	In sede di programmazione operativa di attività il soggetto competente alla valutazione definisce il "profilo di valutazione" atteso per l'esercizio a venire e lo condivide con il dipendente.
Monitoraggio	In corso di esercizio, con le scadenze che verranno comunemente concordate (in dipendenza alle diverse tipologie d'incarichi possibili, ma almeno una volta nel periodo), il soggetto valutatore procede ad una verifica dello stato di mantenimento degli impegni programmati ed evidenzia eventuali necessità di adozione di correttivi.

Fase	Descrizione
Valutazione	Al termine dell'esercizio, il soggetto valutatore provvede a redigere la scheda finale di valutazione e, attraverso il colloquio di valutazione, informa il dipendente delle risultanze ed illustra le possibili aree di miglioramento. Entrambi sottoscrivono la scheda finale. In sede di sottoscrizione, il dipendente può formulare proprie osservazioni.
Coordinamento	In tutte le fasi del procedimento, il Segretario garantisce il coordinamento delle modalità applicative dei criteri di valutazione tra i diversi soggetti valutatori

E' del tutto evidente, per altro, come il sistema possa trovare efficace applicazione solo in quanto operi in modo integrato un monitoraggio efficace del clima organizzativo interno ad ogni singola struttura e venga altresì osservata con attenzione la capacità del Responsabile competente di sviluppare una compiuta programmazione operativa, nonché una coerente capacità di differenziare in modo significativo i risultati della valutazione.

	Fattore	Categoria A	Categoria B	Categoria C	Categoria D
	Area dei risultati				
1	Risultati individuali				
2	Risultati di gruppo o di struttura				
	Area dei comportamenti				
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta				
4	Orientamento al lavoro di gruppo				
5	Orientamento all'utenza interna ed esterna				
	Area delle competenze				
6	Conoscenze tecnico-disciplinari				
7	Arricchimento professionale				
8	Autonomia e capacità organizzativa				
9	Flessibilità operativa				

Scheda dei fattori

Descrizione		FATTORE	Moltiplicatore			Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Massimo	Buono	Discreto	Sufficiente	Insufficiente
Area dei risultati													
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie.		Risultati individuali	0	1	2			*Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
	1		0	1	2			*Ha raggiunto gli obiettivi assegnatigli oltre ai compiti ordinari*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
			0	1	2			*Ha sviluppato attività di studio o ricerca, ovvero ha utilizzato metodiche operative in ambiti non strettamente connessi alle proprie mansioni stabili*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza		Risultati di gruppo o di struttura	0	1	2			*Il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
	2		0	1	2			*La struttura di appartenenza ha raggiunto gli obiettivi assegnati*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
			0	1	2			*Ha partecipato attivamente al raggiungimento di obiettivi di altre strutture*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
		Punteggio potenziale						***Punteggio ottenuto***					

Area dei comportamenti													
Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. E' un fattore volto a rilevare anche la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità e di risultato		Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	0	1	2			*E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
	3		0	1	2			*Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
			0	1	2			*E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
Valuta la capacità di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio apporto ad un lavoro comune. Misura il grado di partecipazione attiva nelle attività di gruppo e il livello di effettivo apporto del singolo al raggiungimento dell'obiettivo		Orientamento al lavoro di gruppo	0	1	2			*E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
	4		0	1	2			*E' capace di raggiungere effettivamente gli obiettivi di gruppo*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
			0	1	2			*Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
Valuta la capacità dimostrata dal lavoratore a rapportarsi con gli utenti interni ed esterni. Valuta inoltre la capacità di farsi interprete e risolvere i problemi posti dagli utenti		Orientamento all'utenza interna ed esterna	0	1	2			*E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
	5		0	1	2			*E' orientato al miglioramento continuo del rapporto con l'utenza*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
			0	1	2			*E' disponibile a rapportarsi direttamente con l'utenza*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
		Punteggio potenziale						***Punteggio ottenuto***					

Area delle competenze													
Valuta il livello di acquisizione delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate		Conoscenze tecnico-disciplinari	0	1	2			*Ha padronanza delle discipline o delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
	6		0	1	2			*Ha conoscenze tecnico-disciplinari che superano i confini del ruolo ricoperto e che possono permettere l'assegnazione di un ampio ventaglio di compiti o mansioni*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
			0	1	2			*Possiede ambiti di specializzazione professionale o di conoscenze disciplinari che ne fanno un punto di riferimento per l'organizzazione*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
Valuta la capacità dell'individuo di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite anche attraverso interventi formativi		Arricchimento professionale	0	1	2			*E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
	7		0	1	2			*Si auto aggiorna senza aspettare passivamente che qualcuno fornisca elementi o informazioni ed è disponibile e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
			0	1	2			*Ha consapevolezza delle proprie necessità di arricchimento professionale in termini di conoscenze/abilità/competenze ed è in grado di segnalare fabbisogni e proporre soluzioni*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
Valuta la capacità del dipendente di autogestirsi, di saper programmare le attività a cui è preposto, di controllare le fasi di realizzazione ed i risultati ottenuti in relazione alla programmazione dell'Ente, di stabilire le priorità assegnando, qualora ne abbia titolo, i compiti ai collaboratori tenendo conto delle loro attitudini		Autonomia e capacità organizzativa	0	1	2			*E' capace di programmare e stabilire le priorità operative*	*10*	*8*	*7*	*6*	
	8		0	1	2			*E' capace di prendere decisioni operative senza ricorrere al superiore gerarchico*	*10*	*8*	*7*	*6*	
			0	1	2			*Ha capacità di proporre e sviluppare soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare l'attività*	*10*	*8*	*7*	*6*	
Valuta la capacità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro. Mette in evidenza la capacità di affrontare situazioni nuove e mutevoli utilizzando proficuamente il proprio vissuto lavorativo ed applicando con razionalità le conoscenze		Flessibilità operativa	0	1	2			*Il grado di conoscenza e di esperienza professionale raggiunto è tale da permettergli di agire con flessibilità all'interno della struttura*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
	9		0	1	2			*E' capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
			0	1	2			*E' capace di utilizzare gli strumenti e le attrezzature tecniche connessi all'attività*	*10*	*8*	*7*	*6*	*5*
		Punteggio potenziale						***Punteggio ottenuto***					

Scheda per Categoria C e D

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%	Indice di ponderazione	Risultato finale
1	Risultati individuali				**40**	
2	Risultati di gruppo o di struttura					
	Totale Area dei risultati					
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta				**30**	
4	Orientamento al lavoro di gruppo					
5	Orientamento all'utenza interna ed esterna					
	Totale Area dei comportamenti					
6	Conoscenze tecnico-disciplinari				**30**	
7	Arricchimento professionale					
8	Autonomia e capacità organizzativa					
9	Flessibilità operativa					
	Totale Area delle competenze					
					Totale generale	

Scheda per Categoria B

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%	Indice di ponderazione	Risultato finale
1	Risultati individuali				**40**	
2	Risultati di gruppo o di struttura					
	Totale Area dei risultati					
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta				**30**	
4	Orientamento al lavoro di gruppo					
5	Orientamento all'utenza interna ed esterna					
	Totale Area dei comportamenti					
6	Conoscenze tecnico-disciplinari				**30**	
7	Arricchimento professionale					
8	Autonomia e capacità organizzativa					
9	Flessibilità operativa					
	Totale Area delle competenze					
					Totale generale	

Scheda per Categoria A

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%	Indice di ponderazione	Risultato finale
1	Risultati individuali				**50**	
2	Risultati di gruppo o di struttura					
	Totale Area dei risultati					
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta				**40**	
4	Orientamento al lavoro di gruppo					
5	Orientamento all'utenza interna ed esterna					
	Totale Area dei comportamenti					
6	Conoscenze tecnico-disciplinari				**10**	
7	Arricchimento professionale					
8	Autonomia e capacità organizzativa					
9	Flessibilità operativa					
	Totale Area delle competenze					
					Totale generale	

Criteri di raccordo tra la valutazione finale ottenuta e il valore del relativo compenso

Punteggio ottenuto		compenso[2]
da	a	
100	95	100%
94	80	80%
79	50	50%
Inferiore a 50		Nessun compenso

[2] Percentuale del valore previsto, secondo i criteri definiti dal CCDI. Per la retribuzione di risultato dei Responsabili si applica quanto previsto a pag. 11.

4. LE PROCEDURE DI RIESAME E CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Le azioni di prevenzione

E' del tutto evidente come l'evidenziarsi di conflitti nell'ambito del processo di valutazione possa derivare da differenti fattori che, a puro titolo di esempio, possono così essere rappresentati:

- insufficiente coinvolgimento del soggetto nella fase di programmazione (nelle diverse accezioni che assume), con conseguente, limitata, consapevolezza degli scenari evolutivi attesi;
- insufficiente chiarezza in sede di programmazione gestionale od operativa dei compiti assegnati;
- errori nella definizione degli indicatori di risultato o nelle metodologie di rilevazione impiegate;
- instabilità programmatica, con modifiche reiterate agli obiettivi non motivate da situazioni di emergenza;
- carenze nei flussi informativi interni, soprattutto connesse all'esercizio dei diversi livelli di direzione esistenti nell'organizzazione;
- tipiche patologie dell'attività valutativa[3]

L'Amministrazione intende operare per promuovere una significativa azione di ***prevenzione*** dei conflitti, agendo

sui diversi fattori sopra delineati.

A fianco di quest'insieme di azioni positive di prevenzione, il sistema prevede l'impiego di procedure di verifica immediata dei livelli di condivisione della valutazione effettuata, con la sottoscrizione della documentazione prodotta sia da parte del valutatore, sia da parte del valutato.

---

[3] A titolo di elenco esemplificativo:

Effetto alone	Quando il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere da questo tutta la valutazione
Standardizzazione	Quando il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione
Appiattimento	Quando il valutatore assegna costantemente il valore centrale (medio) per tutte le scale di giudizio
Generosità	Quando la valutazione è influenzata dal timore di danneggiare il valutato
Durezza	Quando il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo
Slittamento	Quando il valutatore, in giudizi successivi, assegna acriticamente punteggi sempre migliori
Influenza dei pregiudizi	Quando il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità agganciate a stereotipi (è giovane, è donna, non è laureato, …)
Influenza della mansione	Quando il valutatore, anziché prendere in considerazione la prestazione del valutato, si riferisce alla mansione a lui affidata
Influenza dei giudizi precedenti	Quando il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza piuttosto che basarsi sulle prestazioni attuali

Le procedure di riesame delle valutazioni

Nel caso in cui, nonostante le azioni messe in atto per prevenire conflitti connessi al procedimento di valutazione, essi si determinassero ugualmente, al fine di evitare il ricorso alle procedure di contenzioso o a quelle di conciliazione previste dalla legge e dai contratti collettivi nazionali di lavoro, il sistema prevede la possibilità di accedere ad apposite sessioni di riesame della valutazione effettuata dai diversi soggetti valutatori.

Tale riesame è gestito:

- dall'Organismo di valutazione, nel caso in cui il disaccordo rispetto alla valutazione ottenuta sia espresso da Responsabile servizio, Responsabile di centro di competenza o Responsabile di struttura di supporto agli organi di governo;
- dal Segretario, nel caso di disaccordo rispetto alla valutazione ottenuta espresso da un dipendente.

La procedura di riesame, si svilupperà secondo le seguenti fasi:

Sviluppo della procedura di riesame
a. Presentazione, da parte del ricorrente, dell'istanza di riesame al soggetto competente, con contestuale presentazione delle considerazioni contrarie alle risultanze; b. Formalizzazione dell'avvio della procedura; c. Controdeduzioni o accoglimento delle osservazioni da parte del soggetto valutatore; d. Audizione del ricorrente; e. Formalizzazione della decisione di riesame; f. Sottoscrizione delle parti (con accettazione o non accettazione).