

---

# UNIONE DI COMUNI DEI FENICI

---

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEI TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

|                                                                                                            |                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>COMUNE DI .....</b>                                                                                     | <b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b> |
| <b>Sistema di misurazione e valutazione delle performance dei titolari di Elevata Qualificazione .....</b> | <b>1</b>                                     |
| 1 Premessa .....                                                                                           | 4                                            |
| Capo I.....                                                                                                | 6                                            |
| Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance .....                                         | 6                                            |
| Art. 1 - Oggetto e Definizioni .....                                                                       | 6                                            |
| Art. 2 – Finalità .....                                                                                    | 7                                            |
| Art. 3 - Ambito di applicazione ed esclusioni.....                                                         | 7                                            |
| Art. 4 - Ruoli e Responsabilità .....                                                                      | 8                                            |
| Art. 5 - Strutture operative di supporto alle attività dell’Organo di Valutazione .....                    | 10                                           |
| Capo II .....                                                                                              | 11                                           |
| Programmazione e Ponderazione degli Obiettivi .....                                                        | 11                                           |
| Art. 6 - La programmazione operativa degli obiettivi.....                                                  | 11                                           |
| Art. 7 - La classe di appartenenza degli obiettivi .....                                                   | 13                                           |
| Art. 8 - La ponderazione degli obiettivi .....                                                             | 15                                           |
| Art. 9 - La ponderazione dei comportamenti.....                                                            | 15                                           |
| Art. 10 - La validazione .....                                                                             | 16                                           |
| Art. 11 - Catalogo e indicatori dei comportamenti professionali .....                                      | 17                                           |
| Capo III .....                                                                                             | 17                                           |
| Misurazione e Valutazione delle Performance.....                                                           | 17                                           |
| Art. 12 - La Misurazione della Performance Organizzativa e della Performance Individuale .....             | 17                                           |
| Art. 13 - Il monitoraggio delle Performance .....                                                          | 18                                           |
| Capo IV La Valutazione Finale.....                                                                         | 18                                           |
| Art. 14 - Le fasi della Valutazione .....                                                                  | 18                                           |
| Art. 15 - La valutazione della Performance Organizzativa e Individuale.....                                | 19                                           |
| Art. 16 - La valutazione dei comportamenti.....                                                            | 19                                           |

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Art. 17 - Le metriche di Valutazione .....                                                                              | 21 |
| Art. 18 - Determinazione dell'esito della valutazione della Performance Organizzativa e Individuale .....               | 22 |
| Art. 19 – Collegamento Valutazione e Formazione.....                                                                    | 22 |
| Art. 20 - Le Schede di valutazione della performance .....                                                              | 22 |
| Art. 21 - La Differenziazione delle Valutazioni .....                                                                   | 24 |
| Art. 21 - Colloquio finale.....                                                                                         | 24 |
| Art. 22 - Proposta di Valutazione .....                                                                                 | 25 |
| Capo V - Conciliazione .....                                                                                            | 25 |
| Art. 23 - Disciplina di conciliazione.....                                                                              | 25 |
| Capo VI .....                                                                                                           | 26 |
| Rendicontazione.....                                                                                                    | 26 |
| Art. 24 - Relazione finale sulle Performance .....                                                                      | 26 |
| Art. 25 - Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema (art. 14, c. 4, lett. a) D.lgs. n. 150/2009 ..... | 26 |
| Capo VII.....                                                                                                           | 26 |
| Norme finali .....                                                                                                      | 26 |
| Art. 26 - Criteri di accesso al premio .....                                                                            | 27 |
| Art. 27 - Entrata in vigore .....                                                                                       | 27 |
| Art. 28 - Norma transitoria .....                                                                                       | 27 |

## 1 Premessa

L'Art. 7, del Dlgs. N. 150 del 2009, recante, Sistema di misurazione e valutazione della performance, al comma 2 bis, dispone, fra le altre, che lo stesso è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica. Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione (di seguito SMVP) adegua il precedente sistema, già adottato dall'ente con proprio atto G.M. n° \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ alla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre del 2023 afferente alle modalità operative da adottare per la misurazione e la valutazione della performance del personale delle amministrazioni pubbliche e ai contenuti di cui all'art. 4-bis, comma 2 del d.l. N. 13/2023, convertito in legge N. 41/2023. Nella Direttiva di cui trattasi vengono indicati i requisiti che il SMVP deve avere al fine di contribuire ad integrare l'efficacia e l'efficienza dell'attività delle amministrazioni pubbliche. In particolare, la Direttiva prevede che il SMVP debba:

- ☐ prevedere l'adozione di modalità di valutazione che vadano oltre la sola valutazione effettuata dal superiore gerarchico e che coinvolgano una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione, per arrivare gradualmente alla valutazione a 360°;
- ☐ assicurare la corretta definizione della correlazione fra performance individuale e performance organizzativa; garantire un'adeguata differenziazione delle valutazioni quale leva essenziale per l'efficace gestione delle risorse umane, utilizzando strumenti quali momenti di confronto, feedback, omogeneizzazione, che sono in grado di agire sul livello di equità percepita da parte dei soggetti valutati;
- ☐ la definizione, all'interno del SMVP, di cosa l'amministrazione intenda per valutazione negativa, definendo, ad esempio, una soglia di punteggio minima (all'interno della scala di valutazione definita nel Sistema stesso) al di sotto della quale la valutazione deve intendersi negativa;
- ☐ l'introduzione di forme di gratificazione per chi ha contribuito maggiormente al miglioramento della performance dell'amministrazione;
- ☐ prevedere un progressivo superamento della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale nella quale il superiore valuta il sottoposto - a vantaggio di sistemi in cui la valutazione è frutto del contributo di una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione. In tale ambito, in particolare, gli elementi, fra gli altri, che possono essere valorizzati sono come appresso indicati:
  - la valutazione dal basso, nella quale sono i collaboratori ad esprimere, in forma rigorosamente anonima, un giudizio sul proprio Responsabile da cui funzionalmente dipende;
  - la valutazione fra pari, nella quale sono coinvolti i colleghi, soprattutto quelli con i quali si ha un rapporto più costante e rilevante;

- la valutazione collegiale nella quale al fine di superare eventuali asimmetrie nelle scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti del personale, sono previste specifiche fasi - preventive e successive - di confronto tra dirigenti o tra titolari di Elevata Qualificazione;
- la valutazione, con riguardo alla performance organizzativa di strutture complesse o meno, da parte di stakeholder esterni (per esempio, da parte degli utenti di un servizio erogato dall'ufficio o di un campione di cittadini opportunamente individuato o da altri portatori di interessi, fondamentale quando si tratta di dipendenti a stretto contatto con il pubblico).

Alle indicazioni suesposte vanno altresì aggiunte quanto contenuto le indicazioni di cui all'art. 4-bis, comma 2 del d.l. N. 13/2023, convertito in legge N. 41/2023, ai sensi del quale "le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del D.lgs. n. 165/2001, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento ... La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del d.l. n. 35/2013, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 64/2013". L'applicazione del contenuto del richiamato disposto normativo implica pertanto una ulteriore e specifica modifica/integrazione del SMVP, facendo intervenire l'organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile dell'ente che, avvalendosi degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del d.l. n. 35/2013, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 64/2013, cioè la piattaforma dei Crediti Commerciali – sistema PCC, verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento

Il presente SMVP, redatto in adeguazione alle già menzionate indicazioni, ha lo scopo di illustrare i criteri e i metodi per la valutazione dei Titolari di E.Q., anche con riferimento agli obblighi, in capo al lavoratore, che derivano dalla legge, dalla contrattazione collettiva, dal contratto individuale e dai codici di comportamento. Al fine di consentirne una facile consultazione, il SMVP è stato concepito in forma di articolato.

## Capo I

### Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance

#### Art. 1 - Oggetto e Definizioni

1. Il *Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance* (SMVP) è un insieme di tecniche e processi che contribuiscono ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della Performance.
2. Il sistema descrive l'intero Ciclo della Performance e si articola, secondo l'art. 4, comma 2, del D.lgs. n. 150/2009, nelle seguenti fasi: a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse; c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi; d) misurazione e valutazione della Performance Organizzativa e Individuale; e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo;
3. Il sistema descrive:
  - a. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della Performance;
  - b. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance;
  - c. le modalità di interazione con i sistemi di controllo esistenti;
  - d. le modalità di interazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.
4. Per *misurazione* si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e *stakeholder*, attraverso il ricorso ad indicatori. Attraverso la misurazione vengono quantificati i risultati raggiunti dall'amministrazione, nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (Performance Organizzativa), i contributi individuali (Performance Individuale).
5. Per *valutazione* si intende l'attività di analisi e di interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.
6. La *Performance Organizzativa* misura l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione utilizza le risorse a disposizione (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare

valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder* (impatto).

7. La *Performance Individuale* misura il contributo fornito da un individuo nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione e dei comportamenti assunti nell'esecuzione degli stessi; è distinta in: a) Performance Individuale collegata alla Performance Organizzativa dell'Ente; b) Performance Individuale collegata al raggiungimento di obiettivi specifici assegnati al CdR e ai Comportamenti Professionali.

8. I *Comportamenti* sono azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato e, pertanto, attiene al “*come*” viene: a) resa la prestazione lavorativa; b) interpretato il ruolo di Responsabile di Servizio, titolare di E.Q.

9. Gli *outputs* sono definiti come i beni e servizi forniti da un'amministrazione ai cittadini, alle imprese operanti nel territorio.

10. Gli *outcomes* sono definiti come gli impatti o le conseguenze delle politiche pubbliche, dei programmi e delle attività di governo sulla comunità amministrata. Gli *outcomes* riflettono i risultati intenzionali e non intenzionali dell'azione di governo.

#### Art. 2 – Finalità

1. La Misurazione e Valutazione della Performance fornisce ai cittadini delle informazioni sintetiche su risultati conseguiti dall'amministrazione, a fronte dell'utilizzo di risorse pubbliche ed è finalizzata:

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

2. I risultati dell'attività di misurazione e valutazione delle Performance verranno resi accessibili, al fine di garantire la massima trasparenza dell'attività svolta dall'organo competente.

#### Art. 3 - Ambito di applicazione ed esclusioni

1. Le disposizioni contenute nel presente documento disciplinano il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dei Titolari di E.Q. dell'Ente, il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'art. 2, comma 2, del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e ss.mm.ii.

2. L'avvio di un procedimento disciplinare a carico del soggetto valutato determina la sospensione del processo valutativo in corso fino alla conclusione dell'iter.

#### Art. 4 - Ruoli e Responsabilità

1. All'organo di indirizzo politico-amministrativo compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare, secondo quanto previsto al comma 2 dell'art.6.

2. Ai titolari di E.Q. compete la responsabilità dei programmi di bilancio assegnati ai CdR<sup>1</sup> di propria competenza, dell'attività amministrativa e dei relativi risultati, nonché la partecipazione al processo di programmazione, secondo quanto previsto al comma 2 e ss. dell'art. 6, compreso il processo di monitoraggio e di valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati.

3. All'organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile dell'ente<sup>2</sup> compete, avvalendosi degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del d.l. n. 35/2013, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 64/2013, cioè la piattaforma dei Crediti Commerciali – sistema PCC, della verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento;

4. All'Organo di Valutazione compete, lungo tutto il ciclo di gestione delle Performance, il supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP. Nello specifico gli compete:

a) Il presidio tecnico metodologico del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione annuale del parere vincolante sullo stesso così come previsto dall' art. 7 del D.lgs 150/2009<sup>3</sup>;

b) Il monitoraggio della coerenza fra l'organizzazione da un lato il capitale umano dall'altro, con gli obiettivi di performance che si esprime attraverso la validazione del piano degli obiettivi di Performance previsti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione;

---

<sup>1</sup> Centro di Responsabilità (Area/Settore)

<sup>2</sup> Organo di Revisione Contabile

<sup>3</sup> Art. 7 Sistema di misurazione e valutazione della performance 1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano ((e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione,)) il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

- c) Il monitoraggio del Valore pubblico, se l'ente è tenuto, e delle Performance secondo le modalità stabilite dagli articoli 6<sup>4</sup> e 10, comma 1, lett. b)<sup>5</sup> del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
- d) Il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
- e) La comunicazione, secondo quanto previsto, Art. 14 del D.lgs 150/2009, sulle criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica;
- c) La validazione della Relazione sulla performance di cui all'articolo 10 del D.lgs 150/2009, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione. L'Organo di Valutazione, procede alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'articolo 19 del decreto-legge n. 90 del 2014, e dei dati e delle elaborazioni forniti dall'amministrazione, secondo le modalità indicate nel SMVP;
- d) La garanzia in merito alla correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d) del citato D.lgs, nonché dell'utilizzo dei premi nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e) La proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei titolari di E.Q. e l'attribuzione ad essi dei premi connessi al Ciclo di Gestione delle performance;
- f) La corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica sulla base del decreto adottato ai sensi dell'articolo 19, comma 10, del decreto legge n. 90 del 2014;<sup>6</sup>

---

4 Art. 6 Monitoraggio della performance ((Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione)) , verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi ((programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).))

5 b) entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

6 10. Con regolamento da emanare ai sensi dell'articolo 17, comma 2, della (legge 23 agosto 1988, n. 400)), entro 180 giorni dall'entrata in vigore del presente decreto, il Governo provvede a riordinare le funzioni di cui al comma 9 in materia di misurazione e valutazione della performance, sulla base delle seguenti norme generali regolatrici della materia: ((a) revisione e semplificazione degli adempimenti a carico delle amministrazioni pubbliche, al fine di valorizzare le premialità nella valutazione della performance, organizzativa e individuale, anche utilizzando le risorse disponibili ai sensi dell'articolo 16, commi 4 e 5, del decreto-legge 6

g) L'attività di promozione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativa alla trasparenza e all'integrità, di cui all'art. 14, comma. 4, lett. g), del D.lgs. n. 150/2009;

h) Verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale ed effettua che nella misurazione e valutazione delle performance tenendo conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. A tal fine, l'Organismo medesimo può chiedere al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo e può effettuare audizioni di dipendenti.

i) La verifica dei risultati e delle buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

4. Nell'esercizio delle sue funzioni l'Organo di Valutazione ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Tale accesso è garantito senza ritardo. L'Organo ha altresì accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione, e può accedere a tutti i luoghi all'interno dell'amministrazione, al fine di svolgere le verifiche necessarie all'espletamento delle proprie funzioni, potendo agire anche in collaborazione con gli organismi di controllo di regolarità amministrativa e contabile dell'amministrazione. Nel caso di riscontro di gravi irregolarità, l'Organo, sulla base di quanto previsto dal D.lgs 150/2009, effettua ogni opportuna segnalazione agli organi competenti.

#### Art. 5 - Strutture operative di supporto alle attività dell'Organo di Valutazione

1. L'interazione tra Organo di Valutazione e l'Amministrazione comunale è strutturata in modo tale da garantire una visione sistemica del ciclo della misurazione e valutazione delle performance, nonché assicurare segnalazioni tempestive sugli scostamenti, cui potranno seguire interventi correttivi rispetto a quanto programmato.

2. L'amministrazione, anche attraverso apposite misure organizzative, assicura che siano messe a disposizione preliminarmente le informazioni necessarie ai valutatori, relativamente ai risultati organizzativi ed individuali. A tale scopo, può essere individuata una struttura dedicata, o in assenza potrebbero essere individuati dei referenti che facilitino la comunicazione ed il coordinamento tra tutte le fasi del processo.

---

luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111)); b) progressiva integrazione del ciclo della performance con la programmazione finanziaria; c) raccordo con il sistema dei controlli interni; d) ((valutazione indipendente)) dei sistemi e risultati; e) conseguente revisione della disciplina degli organismi indipendenti di valutazione.

3. Tale struttura può offrire il proprio qualificato e coordinato contributo nelle seguenti attività: a) coordinamento esecutivo di tutto il processo della valutazione (calendarizzazione dei colloqui, verbalizzazione delle sessioni di lavoro, verifica del rispetto della tempistica, etc.); b) gestione organizzativa degli incontri di calibrazione, di cui al comma 3 dell'art. 21 del presente SMVP.
4. In assenza di una struttura organizzata, il Segretario Comunale dell'Ente supporterà l'Organo nelle attività di misurazione e valutazione, al fine di garantire il pieno accesso alle informazioni.

## Capo II

### Programmazione e Ponderazione degli Obiettivi

#### Art. 6 - La programmazione operativa degli obiettivi

1. Il Ciclo della Misurazione e Valutazione delle Performance prevede, secondo le sequenze temporali, di cui ai successivi commi e come esemplificato nella tab.1 del successivo art. 11, la definizione ed assegnazione degli obiettivi di Performance Organizzativa e di quelli specifici di Performance Individuale, compresi i comportamenti professionali per ciascun Titolare di E.Q., dei relativi valori attesi e dei rispettivi indicatori di misurazione, tenendo anche conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla Performance dell'Ente.
2. L'Organo Esecutivo dell'Ente provvede, nella redazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione di cui all'art. 6 comma 2, lett. a) del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 convertito in legge 6 Agosto 2021, n°113, alla definizione e alla contestuale assegnazione:
  - a) Degli obiettivi programmatici e strategici della performance, secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
  - b) Dell'elenco dei comportamenti professionale/manageriali oggetto di valutazione annuale;
3. Il requisito dell'adozione formale degli obiettivi è elemento costitutivo del processo di Misurazione e Valutazione delle Performance, pertanto, l'eventuale assenza ne inibisce l'avvio. Non saranno valutate le eventuali modifiche/integrazioni e/o cessazioni di obiettivi intervenute nell'esercizio di riferimento in assenza di formalizzazione.
4. L'organo esecutivo, in collaborazione con i Titolari di E.Q., provvederà all'individuazione degli obiettivi, di cui al comma 1, tenendo in debito conto, anche ai fini della loro validazione, i requisiti previsti dall'art. 5 del D.lgs. n. 150/09 ss.mm.ii.; pertanto, gli obiettivi devono essere: a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni

della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione<sup>7</sup>; 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) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione, con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente; f) correlati alla quantità ed alla qualità delle risorse disponibili.

5. Fatte salve le tempistiche, di cui al comma 2, l'Amministrazione in rapporto a quanto previsto nel PIAO e mediante l'utilizzo di apposita scheda di programmazione per la definizione degli obiettivi annuali, dovrà specificare per ciascun obiettivo:

- a) la classe di performance di appartenenza (Obiettivo di Performance Organizzativa /Obiettivo Specifico di Performance Individuale) secondo la disciplina, di cui al successivo art. 7;
- b) le eventuali risorse finanziarie necessarie al conseguimento dell'obiettivo;
- c) l'indirizzo strategico di riferimento;
- d) la missione ed il programma afferente;
- e) il Responsabile primario<sup>8</sup>, cui competono le azioni prevalenti dell'obiettivo e quelli secondari;
- f) la descrizione sintetica dell'obiettivo comprensivo del risultato/valore atteso e il peso.

6. È prerogativa dell'Ente aggiornare, integrare, modificare e/o cessare, anche su richiesta/proposta del Titolare di E.Q., gli obiettivi di Performance nel corso dell'esercizio di riferimento. Le eventuali modifiche e/o cessazioni degli obiettivi già attribuiti, non possono essere attuate nei trenta giorni antecedenti la data di conclusione dell'obiettivo, salvo il verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione. Nella relazione finale sulla Performance, di cui all'art. 10 del D.lgs. n. 150/2009 ss.mm.ii., sono riportati gli obiettivi di performance modificati o integrati, con specifica indicazione delle variazioni verificatesi durante l'esercizio.

7. Gli obiettivi potranno avere una declinazione annuale e/o triennale, in quest'ultimo caso, gli obiettivi annuali rappresentano i traguardi intermedi da raggiungere, al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono.

8. Entro i successivi 15 gg. dalla data formalizzazione degli obiettivi, di cui al comma 3, se trattasi di Obiettivo di Performance Organizzativa<sup>9</sup>, il Responsabile primario, provvederà in collaborazione con i Responsabili secondari a definire:

---

<sup>7</sup> Desumibile dal confronto con il Documento Unico di Programmazione.

<sup>8</sup> Se l'obiettivo ha natura intersettoriale

<sup>9</sup> Ovvero intersettoriale

- a) le fasi, attività previste, tempi di esecuzione ed i rispettivi risultati attesi (output) da realizzare per il raggiungimento dell'obiettivo;
- b) il peso di ciascuna delle attività/compiti specifici attribuiti a ciascun Titolare di E.Q. coinvolto;
- c) gli indicatori di risultato;
- d) le unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi (ruoli e responsabilità), sulla base di quanto stabilito alla precedente lett. a);
- e) la trasmissione all'Organo di Valutazione della pianificazione esecutiva, di cui trattasi;

9. Al termine del processo di programmazione, l'Organo di Valutazione provvede alla Validazione del Piano degli Obiettivi di performance, secondo la disciplina, di cui all'art. 11 del presente SMVP;

10. A seguito della Validazione, i Titolari di E.Q. provvederanno a cascata, entro i successivi 15 gg., ad assegnare formalmente ai rispettivi collaboratori, mediante l'ausilio di apposite schede<sup>10</sup>, gli obiettivi, compresi i comportamenti e i rispettivi risultati attesi quale contributo da conseguire sia per il raggiungimento dell'obiettivo di Performance Organizzativa, che per quelli specifici di Performance Individuale.

#### Art. 7 - La classe di appartenenza degli obiettivi

1. In fase di programmazione degli obiettivi, di cui al precedente articolo, verrà assegnata la classe di appartenenza degli stessi (performance organizzativa o individuale) sulla base di due distinti criteri:

- a) Dimensione;
  - b) Contenuto;
- a) **Performance Organizzativa:** appartengono a questa classe gli obiettivi che riguardano l'amministrazione nel suo complesso e l'insieme dei CdR dell'Ente;
3. In base al contenuto, in conformità all'art. 8 del D.lgs. n. 150/2009, gli obiettivi di performance organizzativa possono rappresentare le modalità operative dell'azione di un'organizzazione pubblica, mediante:
- a) l'utilizzo efficace dei fattori produttivi a disposizione, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi,
  - b) l'attuazione dei piani e programmi,

---

<sup>10</sup> In allegato al presente SMVP

- c) la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali,
- d) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

4. Nello specifico, gli obiettivi afferenti a questo ambito della performance organizzativa riguardano congiuntamente, ovvero disgiuntamente:

a1) *l'organizzazione dei fattori produttivi*<sup>11</sup>. Rientrano in questo ambito organizzativo gli obiettivi finalizzati a modernizzare le modalità di produrre/erogare i propri servizi (dematerializzazione; servizi on line; efficientamento dei processi di programmazione<sup>12</sup>); migliorare l'organizzazione della produzione /razionalizzazione del lavoro (distribuzione del lavoro, errori nella produzione, dimensionamento della catena produttiva<sup>13</sup>), compresa la gestione e la formazione delle risorse umane; la funzionalità organizzativa dell'ente e, quindi, l'insieme delle regole formali e informali (compresi i ruoli) che disciplinano la produzione dei beni e servizi dell'Ente.

a2) *l'efficienza nell'impiego delle risorse*. In questo ambito rientrano gli obiettivi finalizzati a garantire l'efficienza nell'impiego delle risorse economiche<sup>14</sup> a disposizione dell'Ente mediante, ad esempio, il pieno e flessibile utilizzo delle stesse nei diversi CdR. In tale ambito possono essere individuati obiettivi afferenti al contenimento o razionalizzazione del costo dei fattori produttivi; l'adozione di specifiche misure, anche organizzative, al fine di efficientare i propri processi di spesa;

a3) *l'attuazione di piani e programmi*. Rientrano in questo ambito l'attuazione di tutto quanto previsto nei documenti di programmazione operativa dell'Ente, nonché quanto previsto dal legislatore nazionale in materia di anticorruzione, trasparenza, controlli interni.

a4) *la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati*. In questo ambito rientrano gli obiettivi che mirano ad assicurare un determinato standard quali/quantitativo di servizi e che fissano la qualità attesa dei servizi in termini di: tempestività; accessibilità etc.<sup>1</sup> Rientrano, altresì, in questo ambito la misurazione e valutazione del grado di soddisfazione dei cittadini sulla qualità dei servizi erogati;

- a5) *attuazione delle politiche rispetto ai bisogni finali della collettività*. Rientrano in questo ambito specifico della Performance Organizzativa obiettivi che mirano a generare determinati effetti sulla collettività; pertanto, riguardano obiettivi il cui risultato finale non coincide con la produzione di uno specifico *output* (es. un atto amministrativo), bensì è strumentale alla produzione di un effetto (*outcome*<sup>15</sup>) che costituisce il risultato conclusivo su cui l'Organo di Valutazione effettuerà la misurazione e valutazione del grado di conseguimento

---

<sup>11</sup> fattori produttivi sono gli strumenti, beni o servizi strumentali

<sup>12</sup> Ad es. un obiettivo in questo senso potrebbe riguardare la produzione dei documenti di programmazione come il bilancio

<sup>13</sup> In breve se la catena di produzione è troppo lunga; se ci sono ridondanze, etc.

<sup>14</sup> Potrebbe riguardare anche l'efficienza nella gestione delle risorse umane assegnate; le risorse strumentali; l'efficienza nell'utilizzo del tempo - lavoro

<sup>15</sup> Ad es. gli interventi realizzati hanno migliorato la qualità della vita dei cittadini.

dell'effetto atteso. In questo ambito rientrano, altresì, gli obiettivi di partecipazione dei cittadini alle scelte della politica (bilancio partecipato; sistema di rendicontazione, etc.).

5. Il peso complessivo degli obiettivi di cui al presente comma concorre nella misura dell'30%.

#### **b) Performance Individuale:**

Appartengono a questa classe gli obiettivi assegnati specificamente al titolare di E.Q. e/o al dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne: essi possono essere collegati agli obiettivi del CdR (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del titolare di E.Q. /dipendente.

Il peso complessivo degli obiettivi di cui alla presente lettera concorre nella misura dell'50%.

### **Art. 8 - La ponderazione degli obiettivi**

1. L'Organo esecutivo attribuisce, a ciascuno degli obiettivi definiti in sede di programmazione, un *peso* necessario per il calcolo del risultato sintetico della performance del Titolare di E.Q. Il peso è determinato attraverso una scala di giudizio che consente di definire per ciascuno degli obiettivi: l'*Importanza*, l'*Impatto all'Esterno*, la *Complessità* e la *realizzabilità*, cui si associano dei valori numerici come appresso indicati:

- a) Importanza: Alta = 5; Media = 3; Bassa = 1;
- b) Impatto all'esterno: Alto = 5; Medio = 3; Basso = 1;
- c) Complessità: Alto = 5; Medio = 3; Basso = 1;
- d) Realizzabilità<sup>16</sup>: Alto = 1; Medio = 3; Basso = 5;

### **Art. 9 - La ponderazione dei comportamenti**

1. Il peso dei comportamenti professionali è definito dal Sindaco e/o Assessore di riferimento, con il supporto tecnico dell'Organo di Valutazione, in alternativa previo consenso, è definito dall'Organo di valutazione in collaborazione con il Segretario Comunale.

2. Il peso viene determinato in relazione all'importanza ed all'impatto all'esterno del comportamento, cui si associano dei valori numerici come appresso indicati:

---

<sup>16</sup> La pesatura di tale elemento è inversamente proporzionale. Se l'obiettivo è semplice da raggiungere e non sussistono elementi esterni che possono inficiare il raggiungimento dell'obiettivo, il punteggio da assegnare alla realizzabilità è = A

Importanza: Alta = 5    Media: M = 3    Bassa: B = 1

Impatto all'esterno: Alta = 5    Medio: M = 3    Basso: B = 1

3. Il peso assoluto per ciascun obiettivo di cui all'art. precedente e quello dei comportamenti professionali è dato dalla somma dei valori assegnati. Il peso relativo utile ai fini della valutazione è espresso in valori percentuali.

4. Il peso complessivo dei comportamenti di cui al presente articolo concorre nella misura dell'20%.

Art. 10 - La validazione

- 1. Al fine di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione, nonché alla crescita delle competenze professionali, l'Organo di Valutazione, acquisito il Piano degli Obiettivi, di cui all'art. 6, corredato degli indicatori di misurazione, provvede alla validazione dello stesso.
- 2. L'organo di valutazione provvede alla validazione del Piano, con apposito verbale, rilevando l'omogeneità tra la proposta presentata e quanto previsto dal richiamato art. 5 del D.lgs n.150/09 e ss.mm.ii. In caso di motivato parere contrario, l'Organo di Valutazione rinvia il piano ai soggetti interessati con le indicazioni operative da eseguire e tempistiche da rispettare, al fine di procedere, ricorrendone i presupposti, alla validazione di cui trattasi.
- 3. Eventuali modifiche apportate al Piano degli Obiettivi, nel corso dell'esercizio (secondo il comma 6 dell'art. 6) devono essere validate, secondo la disciplina del presente articolo dall'Organo di Valutazione.
- 4. Il verbale di validazione è trasmesso all'Organo esecutivo dell'ente.
- 5. Acquisito il parere favorevole da parte dell'Organo di valutazione, il Piano degli obiettivi viene acquisito nel Piano Integrato di Attività e organizzazione per farne parte integrante e costitutiva.

| Tab. 1 - Clio di Programmazione degli Obiettivi - |                                |                                             |                                              |                                |                                                    |
|---------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|
| Competenz<br>a                                    | Giunta                         | Organo di<br>Valutazione                    | Titolare di E.Q.<br>Responsabile<br>Primario | Titolare di E.Q.               | Titolare di E.Q.                                   |
| Prodotto                                          | Definizione del                | Validazione<br><br>Piano degli<br>Obiettivi | Pianificazione                               | Pianificazione                 | Assegnazione<br><br>Obiettivi<br><br>Collaboratori |
|                                                   | piano degli                    |                                             | Esecutiva                                    | Esecutiva                      |                                                    |
|                                                   | obiettivi e dei                |                                             | Obiettivo di                                 | Obiettivo di                   |                                                    |
|                                                   | comportamenti<br>professionali |                                             | Performance<br><br>Organizzativa             | Performance<br><br>Individuale |                                                    |

|       |                                                         |                                              |                                                |                                                |                                                |
|-------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Tempi | Entro i tempi<br>utili<br>all'approvazion<br>e del PIAO | Entro 5 gg.<br>dalla sua<br>trasmission<br>e | Entro 15 gg.<br>dall'approvazion<br>e del PIAO | Entro 15 gg.<br>dall'approvazion<br>e del PIAO | Entro 30 gg.<br>dall'approvazion<br>e del PIAO |
|-------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|

#### Art. 11 - Catalogo e indicatori dei comportamenti professionali

1. Al fine di garantire, sia al valutato che al valutatore, di conoscere i comportamenti ritenuti determinanti per lo svolgimento dei compiti legati allo specifico ruolo ricoperto, nonché un'adeguata omogeneità metodologica, il presente SMVP è dotato di un catalogo di riferimento<sup>17</sup>.
2. A ciascuno dei comportamenti è associato un set di *descrittori*, per ciascuna classe di ruolo organizzativo, attraverso cui vengono individuate azioni osservabili considerate significative, per illustrare il comportamento atteso, sia in termini di azioni positive, che di azioni ritenute inadeguate al ruolo.

### Capo III

#### Misurazione e Valutazione delle Performance

#### Art. 12 - La Misurazione della Performance Organizzativa e della Performance Individuale

1. La *misurazione della Performance Organizzativa* rileva il grado di conseguimento di un dato risultato atteso che riguarda l'amministrazione nel suo complesso.
2. La misurazione della Performance Organizzativa si conclude con la produzione di un dato sintetico rappresentato, di norma, da una cifra espressa in % che indica il grado di allineamento o scostamento, rispetto al risultato complessivamente atteso e costituisce il parametro di riferimento per la misurazione della Performance Individuale, di cui alla lett. a) del successivo comma 3.
3. La misurazione della *Performance Individuale* rileva l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dal Titolare di E.Q., in altre parole, misura:
  - a) il contributo specifico fornito dal Titolare di E.Q. al conseguimento degli obiettivi di Performance Organizzativa, di cui al comma 2 in cui lo stesso Titolare di E.Q. risulta coinvolto<sup>18</sup>;

<sup>17</sup> In allegato

<sup>18</sup> Pertanto, se l'esito della Misurazione della Performance Organizzativa è ad es. pari al 75% del risultato complessivamente atteso, la misurazione della Performance Individuale misura il contributo dato da ciascun Titolare di PO al quel dato risultato.

- b) il grado di conseguimento di eventuali specifici obiettivi di competenza del CdR di diretta responsabilità del Titolare di E.Q.;
- c) i comportamenti, che attengono al “*come*” un’attività e un ruolo vengono svolti/interpretati dal Titolare di E.Q. all’interno dell’organizzazione.

### Art. 13 - Il monitoraggio delle Performance

1. L’Organo di Valutazione, secondo quanto previsto dall’art. 6 del D.lgs. n. 150/09 e ss.mm. ii, provvede tramite un colloquio con i Titolari di E.Q. e, ove possibile, attraverso sistemi di controllo strategico e di gestione, al monitoraggio delle Performance. Tale verifica intermedia consente l’analisi del grado di conseguimento degli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, segnalando, anche su proposta dei Titolari di E.Q., la necessità o l’opportunità di interventi correttivi da parte dell’organo esecutivo, anche in forza del verificarsi degli eventi, di cui al comma 6 dell’art. 6 del presente SMVP.
2. Il Titolare di E.Q. è tenuto a segnalare l’esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati ed insuperabili nella competenza, che potranno così dar luogo, in corso d’anno, ad un aggiornamento del piano degli obiettivi/Piano delle performance e dei relativi target.
3. L’Organo di valutazione, fermo restando il rispetto delle fasi e tempistiche della programmazione, di cui all’art. 6, effettua, ricorrendone i presupposti, almeno una sessione di monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi di Performance.
4. L’Organo di valutazione provvede a dare atto dell’esito del monitoraggio mediante apposito verbale ed a trasmetterlo all’Organo Esecutivo. Le risultanze del monitoraggio sono inserite nella Relazione annuale sulla Performance dell’Ente.

## Capo IV La Valutazione Finale

### Art. 14 - Le fasi della Valutazione

1. La valutazione si articola nelle seguenti fasi:
  - a) valutazione del contributo dato da ciascun Titolare di E.Q. al raggiungimento della *Performance Organizzativa*;
  - b) valutazione degli obiettivi specifici di *Performance Individuale*;

- c) valutazione dei *Comportamenti*;
- d) colloquio di feedback e presa visione della proposta di valutazione da parte dei valutati;
- e) proposta di Valutazione all'Organo Esecutivo.

#### Art. 15 - La valutazione della Performance Organizzativa e Individuale

1. La valutazione della *Performance Individuale*, quale contributo dato dal Titolare di E.Q. alla Performance Organizzativa ed al raggiungimento degli obiettivi specifici di Performance Individuale, compresi i comportamenti professionali/manageriali, si basa sull'analisi dei risultati e, se presenti, delle cause dello scostamento, tra i risultati effettivamente raggiunti dai Titolari di E.Q. e quelli programmati. La fase di valutazione si articola, pertanto, nei seguenti step:

- a) Analisi, misurazione e valutazione dei risultati raggiunti;
- b) Identificazione, se presenti, dei fattori che hanno portato allo scostamento tra risultati effettivamente raggiunti e quelli programmati;
- c) Verifica della natura degli scostamenti se di natura endogena e/o esogena (ascrivibile a fattori interni all'organizzazione, ovvero a fattori esterni).

2. Al fine di consentire una corretta esecuzione di quanto previsto nel comma precedente, ciascun Titolare di E.Q., secondo le tempistiche assegnate dall'Organo di Valutazione, provvede a documentare i risultati raggiunti mediante un report che confluisce nella Relazione finale sulla Performance.

3. La valutazione prevede la formulazione di un giudizio e l'assegnazione di un punteggio (sulla base di metriche predefinite, di cui al successivo art. 17) e verrà utilizzato per diverse finalità:

- a. la valorizzazione delle risorse umane attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito ed i metodi di incentivazione della produttività sulla base dei sistemi premianti vigenti presso l'ente;
- b. ai fini della predisposizione del Piano annuale di formazione;
- c. il miglioramento organizzativo;
- d. la ridefinizione delle strategie dell'amministrazione.

3. Agli obiettivi di cui al presente articolo, viene riservato un peso pari all'80% del peso complessivo, mentre il restante 20% è riservato ai soli comportamenti professionali.

#### Art. 16 - La valutazione dei comportamenti

1. Per la definizione del livello di adeguatezza o meno del comportamento assunto dal Titolare di E.Q., in rapporto a quello atteso, si utilizzano scale di giudizio o di valutazione che consentano di “quantificare” in quale misura il Titolare di E.Q. ha manifestato e dimostrato, nello svolgimento dei suoi compiti lavorativi, di possedere determinate caratteristiche.
2. La valutazione dei comportamenti verrà effettuata mediante la somministrazione al Sindaco, all’Assessore/i di riferimento e, se del caso, al Segretario Comunale, di un questionario predisposto dall’Organo di Valutazione. Gli ambiti di misurazione e valutazione dei comportamenti manageriali, al netto di quelli previsti dal comma 4 e 5 del presente articolo, sono oggetto di scelta a cura del Sindaco o Assessore di riferimento del titolare di E.Q.
3. In alternativa alla somministrazione dei questionari si potrà procedere, con il supporto dell’Organo di Valutazione, ad un *focus* dedicato condotto in plenaria con l’organo esecutivo per la valutazione dei comportamenti di ciascun Titolare di E.Q. Rilevano, ai fini della valutazione dei comportamenti, anche la gestione di eventi particolarmente significativi e/o situazioni critiche che meglio possono descrivere le modalità di interpretazione del ruolo da parte del Titolare di E.Q.
4. Per la misurazione e valutazione della capacità di lavorare in gruppo e in rete<sup>19</sup>, la valutazione a cura dei soggetti di cui al comma 2, verrà integrata dalla somministrazione di un questionario ai titolari di E.Q. finalizzato a rilevare il merito attribuito dagli altri colleghi titolari di E.Q. La valutazione di cui al presente comma concorre nella misura del 10%, mentre la restante quota è a cura dei soggetti di cui al comma 2.
5. Per la misurazione e valutazione del solo comportamento, afferente alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane, verrà somministrato un questionario anonimo<sup>20</sup> al personale assegnato all’unità organizzativa di riferimento del Titolare di E.Q. Il questionario potrà essere modificato a cura dell’Organo di Valutazione, al fine di rendere flessibile la misurazione e valutazione della capacità del Titolare di E.Q. nella gestione delle risorse umane assegnate. La valutazione di cui al presente comma concorre nella misura del 10%, mentre la restante quota è a cura dei soggetti di cui al comma 2.
6. L’esito dei questionari di cui al comma 4 e al comma 5 concorre insieme alla valutazione effettuata tramite Sindaco, Assessore/i e Segretario Comunale<sup>21</sup>, alla valutazione finale delle capacità oggetto del questionario stesso.
7. È fatta salva la possibilità/opportunità per il Titolare di E.Q., di corredare il report, di cui al comma 2, del precedente articolo di una descrizione dei comportamenti professionali, oggetto di valutazione, assunti

---

<sup>19</sup> Vedasi allegato

<sup>20</sup> Vedasi allegato

<sup>21</sup> Ovvero tramite l’esito dei lavori di valutazione svolto in plenaria dell’organo esecutivo

nel corso dell'esercizio in riferimento ad eventi ritenuti particolarmente significativi o indicativi/emblematici delle modalità proprie di interpretazione del ruolo dirigenziale.

8. Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, l'Organo di Valutazione ha la facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione, anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza, così come percepite dal valutato. L'autovalutazione non concorre alla determinazione dell'esito complessivo della valutazione.

#### Art. 17 - Le metriche di Valutazione

1. La valutazione viene effettuata mediante l'espressione di un giudizio composito, espresso sia in termini percentuali che in termini sintetici, che attesta in che misura il valore atteso è stato o meno rispettato.

2. Le metriche di valutazione relative agli obiettivi di performance sono riconducibili alla seguente scala di giudizio o di valutazione: *Non avviato – Avviato – Perseguito - Parzialmente Raggiunto - Pienamente Raggiunto*.

In particolare:

- se l'obiettivo è descritto dal livello "*non avviato*", ottiene un punteggio pari a **0**;
- se l'obiettivo è descritto dal livello "*avviato*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di **50** e un minimo di **21**;
- se l'obiettivo è descritto dal livello "*perseguito*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di **70** e un minimo di **51**;
- se l'obiettivo è descritto dal livello "*parzialmente raggiunto*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di **90** e un minimo di **71**;
- se l'obiettivo è descritto dal livello "*pienamente raggiunto*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di **100** e un minimo di **91**;

3. Le metriche di valutazione relative ai comportamenti professionali/manageriali sono riconducibili alla seguente scala di giudizio o di valutazione: *inadeguato – insoddisfacente – migliorabile – buono – eccellente*.

In particolare:

- se il comportamento è descritto dal livello "*inadeguato*", ottiene un punteggio pari a **0**;
- se il comportamento è descritto dal livello "*insoddisfacente*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di **50** e un minimo di **21**;
- se il comportamento è descritto dal livello "*migliorabile*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di **70** e un minimo di **51**;

- se il comportamento è descritto dal livello “*buono*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 90 e un minimo di **71**;
- se il comportamento è descritto dal livello “*eccellente*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 100 e un minimo di **91**;

#### Art. 18 - Determinazione dell'esito della valutazione della Performance Organizzativa e Individuale

1. La valutazione complessiva del Titolare di E.Q. è determinata dal:
  - a) dal contributo individuale dato al raggiungimento della performance organizzativa;
  - b) dalla valutazione della performance individuale, data dal risultato conseguito in rapporto agli obiettivi specifici assegnati al CdR
  - c) dai comportamenti professionali
2. L'esito della valutazione è dato dal prodotto del peso di ciascun obiettivo/comportamento per il risultato espresso in termini % e corrispondente ai livelli della scala di giudizio illustrata all'art. 17. Il risultato indica il grado di allineamento o scostamento rispetto a quello atteso.
3. L'esito della valutazione (valori e scale di giudizio) dei Titolari di E.Q. sono riportate nella scheda di valutazione.

#### Art. 19 – Collegamento Valutazione e Formazione

1. L'amministrazione provvede alla predisposizione e implementazione di un Piano Annuale di Formazione che tenga conto anche delle aree di miglioramento rilevate nell'ambito della misurazione e valutazione delle performance del Titolare di E.Q.
2. I Piani formativi devono essere definiti dall'amministrazione anche in coerenza con gli esiti dell'annuale valutazione individuale delle performance, con specifico riferimento sia alle competenze tecniche, sia per la parte relativa ai comportamenti professionali.
3. I risultati della formazione intesi come modificazioni apprezzabili di qualunque natura ed entità prodotte sul sistema organizzativo da attività formative, se rilevati, concorreranno, per le parti corrispondenti, alla misurazione e valutazione delle performance.

#### Art. 20 - Le Schede di valutazione della performance

1. La performance viene valutata mediante l'ausilio di una scheda composta da tre, ovvero quattro distinte sezioni:
  - a) Performance Organizzativa;
  - b) Performance Individuale;
  - c) Valore Pubblico<sup>22</sup>
  - d) Comportamenti professionali
2. La prima sezione è relativa alla valutazione del contributo individuale dato alla performance organizzativa dell'ente, in cui viene riportato il titolo dell'obiettivo, il risultato atteso o l'attività/contributo richiesto al Titolare di E.Q., il peso assegnato secondo le modalità illustrate nell'art. 8 del presente SMVP. La valutazione della prima sezione viene effettuata mediante l'inserimento nell'apposita colonna di un punteggio, espresso in termini percentuali, che attesta in che misura il valore atteso è stato o meno rispettato. In tal modo, viene automaticamente corrisposta una classe di conseguimento: *Non avviato – Avviato - Perseguito – Parzialmente Raggiunto – Pienamente Raggiunto*, come illustrato all'art. 17.
3. La seconda sezione riguarda la valutazione della performance individuale collegata al raggiungimento di obiettivi specifici e prevede le stesse modalità di gestione illustrate per la valutazione del contributo per la performance organizzativa.
4. La terza sezione<sup>23</sup> riguarda la valutazione del Valore Pubblico che esprime il contributo dato, attraverso il conseguimento di obiettivi specifici che lo rappresentano, alla creazione di effetti positivi, sostenibili e duraturi, sulla vita sociale, economica e culturale della comunità.
5. La quarta sezione riguarda la valutazione della performance individuale collegata ai comportamenti professionali/manageriali, con la descrizione, il peso assoluto e relativo assegnato a ciascun comportamento. La valutazione dei comportamenti viene effettuata mediante l'inserimento, nell'apposita colonna della scheda di valutazione, di un punteggio espresso in termini percentuali, che corrisponde ad una classe di conseguimento: *inadeguato – insoddisfacente – migliorabile – buono – eccellente*, come illustrato all'art. 18.
6. Il risultato finale della valutazione, indicato con un punteggio in %<sup>24</sup>, è determinato dalla somma:
  - a) dell'esito della valutazione del contributo al raggiungimento della performance organizzativa;
  - b) dell'esito del raggiungimento degli obiettivi specifici;
  - c) dall'esito della performance legata alla creazione di Valore Pubblico;
  - d) dell'esito dei comportamenti professionali.

---

<sup>22</sup> Se l'ente è tenuto

<sup>23</sup> Si applica solo agli enti con un numero di dipendenti > di 50.

<sup>24</sup> Che determinerà, secondo quanto previsto nel Contratto Decentrato Integrativo Aziendale, la misura della retribuzione di risultato

## Art. 21 - La Differenziazione delle Valutazioni

1. L'Organo di Valutazione e ciascun Titolare di E.Q., nel ruolo di valutatore del personale funzionalmente dipendente dal CdR di diretta responsabilità, assicura, compatibilmente con la struttura organizzativa dell'ente e del CdR, la differenziazione dei giudizi dei valutati.
2. Ciascun Titolare di E.Q. entro il 15 marzo di ciascun anno, di norma, provvede ad effettuare la valutazione del personale assegnato secondo le procedure previste nel corrispondente sistema di misurazione e valutazione delle performance.
3. I Titolari di E.Q., al fine di assicurare omogenei approcci e standard valutativi, prima della conclusione della valutazione dei propri collaboratori effettuano incontri di calibrazione che servono a ponderare le valutazioni finali del personale. I Titolari di E.Q. avranno cura di dare comunicazione formale all'Organo di Valutazione dell'avvenuto incontro.
4. La capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori concorre alla determinazione della Performance Individuale del Titolare di E.Q.
5. Per la determinazione della capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori si può ricorrere alternativamente a due distinti approcci, la cui opzione è rimessa all'autonoma determinazione dell'Organo di Valutazione e/o dall'Amministrazione, in relazione alla dimensione dell'ente ed alla consistenza del personale appartenente ai diversi CdR. Le due opzioni sono come appresso indicate:
  - *Modello a)*: la capacità di differenziare le valutazioni è determinata in funzione di una comparazione generale dei dati delle valutazioni dei collaboratori.
  - *Modello b)*: la capacità di differenziare è determinata in relazione al prodotto del valore dello scarto quadratico medio delle valutazioni dei collaboratori, a livello complessivo (scarto generale) per il valore dello scarto delle valutazioni di settore (scarto CdR) diviso il n° dei dipendenti del settore (CdR).

Il punteggio attribuito è stabilito nel modo come appresso indicato. Per valori:

$0 \div 0,5 = 0\%$ ;

$>0,5 \div 1 = 65\%$ ;

$>1 \div 2,5 = 85\%$ ;

$> 2,5 = 100\%$ ;

## Art. 21 - Colloquio finale

1. Il processo di valutazione si conclude con un colloquio individuale. Il colloquio di valutazione è un momento di confronto e di scambio per analizzare i risultati conseguiti, identificare gli interventi atti a migliorare la gestione delle aree di responsabilità del valutato, fornire al valutato un feedback (informazioni) sul suo operato e sulle sue aree di forze e debolezza, verificare le attese comportamentali.
2. Le conclusioni di cui al presente articolo costituiscono, o possono costituire elementi utili al fine della predisposizione del piano di formazione di cui all'art.19 del presente SMVP.

#### Art. 22 - Proposta di Valutazione

1. L'Organo di valutazione, a conclusione del processo valutativo, predispone la proposta di valutazione e la trasmette al Sindaco.
2. La proposta di valutazione contiene:
  - a) una descrizione sintetica delle finalità del documento;
  - b) il riferimento agli obiettivi e delle eventuali modifiche in corso dell'esercizio;
  - c) le schede di valutazione dei Titolari di E.Q.
3. Entro 10 gg dalla data di trasmissione al Sindaco, in assenza di rilievi da parte dello stesso, la valutazione viene trasmessa ai Titolari di E.Q.
4. Trascorsi 10 gg dalla data di consegna/trasmissione, in assenza di rilievi da parte dei Titolari di E.Q., la proposta dell'Organo di Valutazione diviene definitiva. Nel caso di ricorso con esito positivo da parte del Titolare di E.Q., la proposta viene rinviata al Sindaco con evidenziazione delle variazioni riportate a seguito di accoglimento del ricorso.

#### Capo V - Conciliazione

#### Art. 23 - Disciplina di conciliazione

1. Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa, di cui all'art. 7, comma 3 del D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento interno di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso, anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.

2. Entro 10 giorni dalla notifica della scheda di valutazione, di cui al comma 3, dell'art. 22, in caso di risultato complessivo non condiviso, il Titolare di E.Q. può, previa produzione e trasmissione di articolata relazione contro deduttiva, richiedere un colloquio con l'Organo di Valutazione anche assistito da un rappresentante delle organizzazioni sindacali ovvero da un legale di sua fiducia. L'Organo di Valutazione, di norma entro i 10 gg. successivi:

- a) in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, conferma la propria valutazione;
- b) diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata e a notificarla all'interessato e all'organo esecutivo.

## Capo VI

### Rendicontazione

#### Art. 24 - Relazione finale sulle Performance

1. La Relazione finale sulle Performance, ai sensi dell'art. 10, c. 1 lett. b) D.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., è un documento consuntivo, redatto dall'Ente entro il 30 giugno di ciascun anno, che evidenzia, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.
2. La relazione è redatta dai titolari di E.Q. e trasmessa dall'Ente all'Organo di Valutazione, ai fini della Validazione, costituisce condizione preliminare alla liquidazione del trattamento accessorio collegato alle Performance.

#### Art. 25 - Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema (art. 14, c. 4, lett. a) D.lgs. n. 150/2009

1. L'Organo di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, mediante una relazione annuale sullo stato del ciclo di gestione della performance, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

## Capo VII

### Norme finali

#### Art. 26 - Criteri di accesso al premio

1. Per la determinazione del premio accessorio collegato all'esito delle valutazioni si rinvia a quanto previsto nel Contratto Decentrato Integrativo Aziendale.

#### Art. 27 - Entrata in vigore

1. Il SMVP, di cui al presente documento troverà applicazione a decorrere dal 1° gennaio 2024.
2. Il presente SMVP sostituisce integralmente quelli precedentemente in vigore.
3. A seguito dell'adozione di apposite Linee Guida per gli Enti Locali, di cui al D.lgs. n. 74/2017, la metodologia potrà, ricorrendone i presupposti, essere adeguata/aggiornata.

#### Art. 28 - Norma transitoria

1. Nell'anno di prima applicazione, in caso di impossibilità di piena operatività del SMVP, previa intesa con l'Organo di valutazione, gli strumenti potranno essere adeguati in corso d'anno.

Valutazione Comportamenti Manageriali

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

| Per nulla                                                                      |   |   | Del tutto                                                                    |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------|---|---|------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 1                                                                              | 2 | 3 | 4                                                                            | 5 | 6 |
| Minimo grado di importanza attribuito. In totale disaccordo con l'affermazione |   |   | Massimo grado di importanza attribuito. In totale accordo con l'affermazione |   |   |

## 1. GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE<sup>25</sup>

In quest'ambito si misura e valuta la: capacità di gestire il personale funzionalmente dipendente in modo tale che questi ultimi operino in un clima e in un contesto organizzativo qualitativamente elevato facilitandone il conseguimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di riferimento

**Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda): il Responsabile/Dirigente**

| Per nulla                                                                           |   |   |   |   | Del tutto |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|-----------|
| 1                                                                                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
|  |   |   |   |   |           |

**A.1** Definisce e comunica tempestivamente gli obiettivi da raggiungere stabilendo risultati specifici e relative scadenze

**A.2** Mi coinvolge nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro

**A.3** Mi informa su come migliorare i miei risultati e i miei comportamenti professionali se al di sotto delle attese

**A.4** I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance

**A.5** Il sistema di misurazione e valutazione della performance mi è stato adeguatamente illustrato

**A.6** I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti

**A.7** Vengo coinvolto nel lavoro da portare avanti: spiega cosa fare, come e perché

**A.8** Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte rispetto alle attività/obiettivi di mia pertinenza

<sup>25</sup> A cura del personale funzionalmente dipendente

**Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda): il Responsabile/Dirigente**

|           |                                                                                     |   |   |   |   |           |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|-----------|
| Per nulla |  |   |   |   |   | Del tutto |
| 1         | 2                                                                                   | 3 | 4 | 5 | 6 |           |

**A.9** Distribuisce i compiti e le attività da svolgere in modo equo, equilibrato e nel rispetto del profilo professionale di appartenenza

**A.10** Conduce regolarmente le riunioni interne in modo efficace (sono utili) durante il quale promuove la comunicazione e la partecipazione

**A.11** Assume uno stile di gestione autarchica (non si confronta/ non organizza e conduce riunioni periodiche per valutare il clima interno e le modalità operative all'interno dell'unità organizzativa)

**A.12** (-) Ha delle preferenze all'interno dei componenti il gruppo di lavoro

**A.13** (-) Non sempre mantiene un atteggiamento rispettoso con tutti i membri del gruppo di lavoro

**A.14** Rileva le situazioni potenzialmente conflittuali all'interno del gruppo di lavoro e interviene per conciliare le differenti posizioni fra i suoi membri

**A.15** Contribuisce alla creazione di un buon clima all'interno dell'unità organizzativa

**A.16** Crea sistemi per la condivisione delle conoscenze professionali al fine di garantire la continuità del servizio in caso di assenze prolungate di personale

**A.17** Sa cogliere i diversi contributi dati da ciascun collaboratore attraverso una corrispondente valutazione

**A.18** Stimolo il mio Responsabile e lo considero una persona competente e di valore

B. SVILUPPO DEI COLLABORATORI<sup>26</sup>

In quest’ambito si misura e valuta la: capacità di riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l’apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa

| Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda): il Responsabile/Dirigente |                                                                                                            | Per nulla |  |   |   |   | Del tutto |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----------|
|                                                                                                                                      |                                                                                                            | 1         | 2                                                                                   | 3 | 4 | 5 | 6         |
| B.1                                                                                                                                  | Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori                                    | x         |                                                                                     |   |   |   |           |
| B.2                                                                                                                                  | Fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte                                                  |           |                                                                                     |   |   |   |           |
| B.3                                                                                                                                  | Delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze                         |           |                                                                                     |   |   |   |           |
| B.4                                                                                                                                  | Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi                 |           |                                                                                     |   |   |   |           |
| B.5                                                                                                                                  | Provvede ad aggiornare il personale sulle novità pertinenti le attività attribuite all’unità organizzativa |           |                                                                                     |   |   |   |           |

<sup>26</sup> A cura del personale funzionalmente dipendente

## C. LAVORO DI GRUPPO E IL LAVORO IN RETE<sup>27</sup>

In quest'ambito si misura e si valuta la capacità di: contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.

Responsabile/Dirigente: \_\_\_\_\_

**Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda): il Responsabile/ Dirigente**

| Per nulla                                                                           |   |   |   |   | Del tutto |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|-----------|
| 1                                                                                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
|  |   |   |   |   |           |

**C.1** Tiene conto di come il proprio lavoro può influenzare la sua unità organizzativa (CdR/Settore/Area...)

**C.2** Facilita il suo lavoro fornendole ciò che necessario per svolgere il suo lavoro entro i tempi previsti/utili alla sua conclusione

**C.3** Quando è necessario collabora con lei a livello operativo per superare delle eventuali emergenze lavorative

**C.4** Contribuisce efficacemente al raggiungimento, per quanto di propria competenza, di un obiettivo anche se questo è principalmente in capo alla sua unità organizzativa (CdR/Settore/Area...)

**C.5** Contribuisce alla risoluzione di problemi e/o di criticità della sua unità organizzativa per garantire il conseguimento degli obiettivi

<sup>27</sup> Valutazione a cura dei colleghi Responsabili/Dirigenti

- C.6** Mantiene un rapporto costante e collaborativo con la sua Unità Organizzativa
- C.7** Fornisce informazioni che possono essere importanti per l'attività della sua Unità Organizzativa senza che gli vengano richieste
- C.8** Promuove la pianificazione operativa unica degli obiettivi laddove gli stessi interessino la sua unità organizzativa
- C.9** Tiene conto di come il proprio lavoro può influenzare il lavoro della sua unità organizzativa
- C.10** Contribuisce alla risoluzione dei problemi quando è necessario per conseguire i risultati previsti
- C.11** Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso
- C.12** Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo
- C.13** Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori

D.    **RAPPORTI CON L'UTENZA**<sup>28</sup>

In quest'ambito si misura e si valuta la capacità di: comprendere le esigenze dei cittadini. Orientare le politiche e avviare iniziative volte a facilitare l'attenzione alle richieste e/o alle necessità della cittadinanza, e curare la relazione con il contesto

Responsabile/Dirigente\_\_\_\_\_

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda): il Responsabile

Per nulla

Del tutto

1

2

3

4

5

6

D.1

Ascolta la richiesta dell'utente e comprende la situazione, individua le sue esigenze

D.2

Fornisce spiegazioni che soddisfano gli utenti

D.3

Sa adattare la sua comunicazione al profilo dell'interlocutore, alle necessità concrete che manifesta

D.4

Mostra empatia e capacità di "entrare nei panni" dell'interlocutore

D.5

Orienta gli utenti a risolvere in modo soddisfacente i loro problemi

D.6

Si impegna in modo che l'utente riceva una risposta da parte del personale dei servizi di sua diretta competenza e ne controlla la qualità

D.7

Adotta modalità di ascolto attivo e comunicazione chiara ed empatica con gli interlocutori, gestendo il feedback e l'orientamento all'utente

Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente

<sup>28</sup> A cura del Referente politico

E. RAPPORTO CON I REFENTI POLITICI<sup>29</sup>

In quest’ambito si misura e si valuta la capacità di: collaborare e supportare l’organo politico nella identificazione e realizzazione delle politiche previste dallo stesso

Responsabile/Dirigente: \_\_\_\_\_

| Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda): il Dirigente |                                                                                                             | Per nulla |  |   |   |   | Del tutto |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----------|
|                                                                                                                         |                                                                                                             | 1         | 2                                                                                   | 3 | 4 | 5 | 6         |
| E.1                                                                                                                     | Illustra periodicamente il lavoro e i risultati ottenuti dal proprio servizio                               |           |                                                                                     |   |   |   |           |
| E.2                                                                                                                     | Fornisce ai responsabili politici le conoscenze e le informazioni utili per comprendere gli aspetti tecnici |           |                                                                                     |   |   |   |           |
| E.3                                                                                                                     | Ha la capacità di entrare in empatia con l’interlocutore politico per comprenderne il punto di vista        |           |                                                                                     |   |   |   |           |
| E.4                                                                                                                     | Le sue azioni sono orientate al raggiungimento dei risultati, ma senza dimenticare il quotidiano            |           |                                                                                     |   |   |   |           |
| E.5                                                                                                                     | Integra le proposte dei responsabili politici al fine di migliorarne l’efficacia                            |           |                                                                                     |   |   |   |           |
| E.6                                                                                                                     | Traduce efficacemente gli indirizzi politici in Piani di azione tecniche con attività concrete              |           |                                                                                     |   |   |   |           |

<sup>29</sup> A cura del Referente politico

- E.7 Realizza un piano di lavoro finalizzato al raggiungimento degli obiettivi e ne monitora l'andamento comunicando l'eventuale scostamento rispetto a quanto programmato
- E.8 Si dimostra flessibile quando la pianificazione iniziale deve essere adattata a nuove e impreviste circostanze
- E.9 Manifesta volontà costruttiva nel portare a termine le politiche definite dal proprio referente politico
- E.10 Fornisce al proprio referente politico tutte le informazioni/dati utili all'esercizio del proprio ruolo di indirizzo
- E.11 Contribuisce efficacemente al raggiungimento di un obiettivo anche se questo è in capo ad un'altra unità organizzativa (CdR/Settore/Area...)
- E.12 Contribuisce alla risoluzione di problemi e/o di criticità anche di altre unità organizzative per garantire il conseguimento degli obiettivi
- E.13 Di fronte a situazioni nuove e complesse presentate dal referente politico che possono limitare e/o bloccare l'azione amministrativa si attiva per trovare e proporre delle soluzioni
- E.14 Possiede un'attitudine alla risoluzione dei problemi, finalizzata a fornire una risposta agli utenti (cliente interno/esterno)
- E.15 Agisce in conformità con gli orientamenti stabiliti dal referente politico
- E.16 Risponde rapidamente alle domande quotidiane che sono di sua competenza poste dal referente politico
- E.17 Prende decisioni d'impulso, senza analizzare sufficientemente la situazione e i possibili effetti (-)

**E.18** Prende delle decisioni che contrastano gli indirizzi del referente politico senza renderlo edotto (-)

**E.19** Decide in merito alle aree che sono sotto la sua responsabilità e comunica preventivamente le decisioni al referente politico quando queste ultime comportano un discostamento rispetto a quanto previsto e/o programmato inizialmente

**E.20** In situazioni critiche, mostra un comportamento allarmista (-)

**E.21** Adatta il proprio tempo lavoro al perseguimento degli obiettivi strategici concordati con la politica e di quelli gestionali concordati con la struttura accogliendo le prioritarie esigenze dell'ente.

F. ANALISI DEI PROBLEMI<sup>30</sup>

In quest'ambito viene misurata e valutata la: capacità di analizzare i problemi che emergono nello svolgimento dell'attività lavorativa, approfondendone le cause per poi trovare soluzioni possibili al fine di scegliere la più appropriata a seconda della situazione, delle possibilità di attuazione, delle conseguenze e dei rischi associati

Responsabile/Dirigente: \_\_\_\_\_

| Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda): il Dirigente | Per nulla                                                                                                                                    |  |   |   |   | Del tutto |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----------|
|                                                                                                                         | 1                                                                                                                                            | 2                                                                                   | 3 | 4 | 5 | 6         |
| F.1                                                                                                                     | Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro                                                        |                                                                                     |   |   |   |           |
| F.2                                                                                                                     | Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema                             |                                                                                     |   |   |   |           |
| F.3                                                                                                                     | Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili                                                            |                                                                                     |   |   |   |           |
| F.4                                                                                                                     | Contribuisce alla risoluzione di problemi e/o di criticità anche di altre unità organizzative per garantire il conseguimento degli obiettivi |                                                                                     |   |   |   |           |
| F.5                                                                                                                     | Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata                                                               |                                                                                     |   |   |   |           |
| F.6                                                                                                                     | In situazioni critiche, cerca alternative di azione e organizza l'attività del servizio per risolvere il problema                            |                                                                                     |   |   |   |           |

<sup>30</sup> A cura del referente politico

## G. PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE<sup>31</sup>

In quest'ambito viene misurata e valutata la: capacità di pianificare le attività, le azioni, i progetti da sviluppare individualmente o insieme agli altri responsabili, al fine di raggiungere i risultati previsti/attesi nella fase di pianificazione

Responsabile/Dirigente: \_\_\_\_\_

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda): il Dirigente

|           |   |   |   |   |           |
|-----------|---|---|---|---|-----------|
| Per nulla |   |   |   |   | Del tutto |
| 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |

**G.1** Pianifica il proprio lavoro e quello del personale che funzionalmente dipende dalla sua unità organizzativa

**G.2** Pianifica le attività che permettono il raggiungimento degli obiettivi del referente politico

**G.3** Rileva gli scostamenti rispetto al piano iniziale sia per quanto riguarda i tempi che per quanto riguarda le risorse impiegate e i risultati e ne rende edotto il referente politico

**G.4** Collabora con il referente politico nella pianificazione degli obiettivi e delle attività del servizio

**G.5** Gestisce il proprio tempo lavoro in modo razionale

<sup>31</sup> A cura del referente politico

H. ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA'<sup>32</sup>

In quest'ambito viene misurata e valutata la capacità di: Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.

Responsabile/Dirigente: \_\_\_\_\_

| Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?<br>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda): il Dirigente     | Per nulla |   |   |   |   | Del tutto |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|---|-----------|
|                                                                                                                                | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| H.1 Valuta la qualità dei servizi erogati predisponendo modalità e raccolta di informazioni sugli stessi da parte dei fruitori |           |   |   |   |   |           |
| H.2 Trova modi alternativi per raggiungere gli obiettivi in caso di imprevisti                                                 |           |   |   |   |   |           |
| H.3 Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario             |           |   |   |   |   |           |
| H.4 Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato                |           |   |   |   |   |           |
| H.5 A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato  |           |   |   |   |   |           |
|                                                                                                                                |           |   |   |   |   |           |

<sup>32</sup> A cura del referente politico

I. INIZIATIVA<sup>33</sup>

In quest'ambito viene misurata e valutata la: Capacità di attivarsi in modo autonomo nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni dagli altri e senza subire gli eventi.

Responsabile/Dirigente: \_\_\_\_\_

| Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?<br>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda): il Dirigente | Per nulla                                                                                                                                |  |   |   |   | Del tutto |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----------|
|                                                                                                                            | 1                                                                                                                                        | 2                                                                                   | 3 | 4 | 5 | 6         |
| I.1                                                                                                                        | Reagisce attivamente nelle situazioni, anche in situazioni eccezionali e/o di crisi, individuando i margini di azione e di miglioramento |                                                                                     |   |   |   |           |
| I.2                                                                                                                        | Presidia tutti gli ambiti di discrezionalità consentiti dal ruolo, assumendosi le proprie responsabilità                                 |                                                                                     |   |   |   |           |
| I.3                                                                                                                        | Propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza                                                       |                                                                                     |   |   |   |           |
| I.4                                                                                                                        | Anticipa e gestisce situazioni ed eventi                                                                                                 |                                                                                     |   |   |   |           |
| I.5                                                                                                                        | Interviene in prima persona, senza la sollecitazione di altri, su quanto causa perdite di tempo, opportunità e di risorse;               |                                                                                     |   |   |   |           |

<sup>33</sup> A cura del referente politico

J. CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO<sup>34</sup>

In quest’ambito viene misurata e valutata la: capacità di leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole.

Responsabile/Dirigente: \_\_\_\_\_

| Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?<br>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda): il Dirigente |                                                                                                        | Per nulla |  |   |   |   | Del tutto |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----------|
|                                                                                                                            |                                                                                                        | 1         | 2                                                                                   | 3 | 4 | 5 | 6         |
| J.1                                                                                                                        | Conosce le regole di funzionamento dell’organizzazione nel suo complesso                               |           |                                                                                     |   |   |   |           |
| J.2                                                                                                                        | È consapevole dell’impatto della propria attività su quella degli altri                                |           |                                                                                     |   |   |   |           |
| J.3                                                                                                                        | Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche |           |                                                                                     |   |   |   |           |
| J.4                                                                                                                        | Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera                                         |           |                                                                                     |   |   |   |           |

<sup>34</sup> A cura del referente politico

K. CONSAPEVOLEZZA DIGITALE<sup>35</sup>

In quest’ambito viene misurata e valutata la: capacità di comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all’innovazione tecnologica e promuovendo l’introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro.

Responsabile/Dirigente: \_\_\_\_\_

|                                                                                                                            |           |                        |   |   |   |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|---|---|---|-----------|
| Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?<br>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda): il Dirigente | Per nulla | <div><div></div></div> |   |   |   | Del tutto |
|                                                                                                                            | 1         | 2                      | 3 | 4 | 5 | 6         |

K.1 Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore

K.2 Mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore

K.3 Si adegua rapidamente all’uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.)

K.4 Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all’uso delle tecnologie

<sup>35</sup> A cura del referente politico

L. ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO<sup>36</sup>

In quest'ambito viene misurata e valutata la: capacità di dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale.

Responsabile/Dirigente: \_\_\_\_\_

| Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?<br>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda): il Dirigente | Per nulla |   |   |   |   | Del tutto |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|---|-----------|
|                                                                                                                            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| L.1 Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo                                          |           |   |   |   |   |           |
| L.2 Accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato                                             |           |   |   |   |   |           |
| L.3 Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove                                                               |           |   |   |   |   |           |
| L.4 Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo                     |           |   |   |   |   |           |

<sup>36</sup> A cura del referente politico

M. COMUNICAZIONE<sup>37</sup>

In quest'ambito viene misurata e valutata la: capacità di comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore

Responsabile/Dirigente: \_\_\_\_\_

|                                                                                                                            |                                                                                                                                                           |             |   |   |   |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|-----------|
| Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?<br>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda): il Dirigente | Per nulla                                                                                                                                                 | <div></div> |   |   |   | Del tutto |
|                                                                                                                            | 1                                                                                                                                                         | 2           | 3 | 4 | 5 | 6         |
| M.1                                                                                                                        | Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo                                                                                                           |             |   |   |   |           |
| M.2                                                                                                                        | Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento                                                                 |             |   |   |   |           |
| M.3                                                                                                                        | Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto                                                                 |             |   |   |   |           |
| M.4                                                                                                                        | Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback                                                   |             |   |   |   |           |
| M.5                                                                                                                        | Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione |             |   |   |   |           |
|                                                                                                                            |                                                                                                                                                           |             |   |   |   |           |

<sup>37</sup> A cura del referente politico

N. ACCURATEZZA<sup>38</sup>

In quest'ambito viene misurata e valutata la: capacità di svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.

Responsabile/Dirigente: \_\_\_\_\_

| Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?<br>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda): il Dirigente | Per nulla |   |   |   |   | Del tutto |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|---|-----------|
|                                                                                                                            | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| N.1 Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività                         |           |   |   |   |   |           |
| N.2 Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti                                                |           |   |   |   |   |           |
| N.3 Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro                                  |           |   |   |   |   |           |
| N.4 Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi                                          |           |   |   |   |   |           |

<sup>38</sup> A cura del referente politico

---