

COMUNE DI CASTELNUOVO BERARDENGA

(PROVINCIA DI SIENA)

Il Sistema delle Performance

Sistema permanente di valutazione
dei Titolari di Posizione Organizzativa e dei dipendenti

approvato con deliberazione della giunta comunale n. 96 del 25/07/2012

INDICE

1. ELEMENTI COSTITUTIVI DEL SISTEMA DELLE PERFORMANCE	pag. 4
1.1 Premessa	pag. 4
1.2 Contesto di riferimento	pag. 4
2. CICLO DELLA PERFORMANCE	pag. 6
2.1 Ambiti ed elementi	pag. 6
2.2 Programmazione delle performance	pag. 7
2.3 Monitoraggio delle performance	pag. 7
2.4 Valutazione delle performance individuale ed organizzativa	pag. 8
3. PIANO DELLA PERFORMANCE	pag. 10
3.1 Programmazione strategica	pag. 10
3.2 Programmazione gestionale	pag. 10
3.3 Programmazione operativa e attività ordinaria	pag. 12
3.4 Piano degli standard	pag. 12
4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	pag. 15
4.1 Performance organizzativa	pag. 15
5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DEI SERVIZI	pag. 16
5.1 Dimensioni base della valutazione	pag. 16
5.2 Valutazione del comportamento organizzativo	pag. 16
5.3 Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	pag. 22
5.4 Valutazione dell'attività ordinaria	pag. 22
5.5 Disposizione transitoria	pag. 23

6. IL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI	pag. 24
6.1 Sistema di valutazione	pag. 24
6.2 Scheda per categoria “C” e “D”	pag. 26
6.2.1 I fattori	pag. 26
6.2.2 I valori	pag. 29
6.3 Scheda per categoria “B” e “A”	pag. 30
6.3.1 I fattori	pag. 30
6.3.2 I valori	pag. 33
7. LE PROCEDURE DI VALUTAZIONE	pag. 34
7.1 Procedure di valutazione dei Responsabili dei Servizi	pag. 34
8 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	pag. 36
8.1 Premessa	pag. 36
8.2 Azioni di prevenzione	pag. 36
8.3 Procedure di conciliazione	pag. 37
8.3.1 I soggetti e le procedure	pag. 38
8.3.2 Lo sviluppo delle procedure	pag. 38
9. TRASPARENZA E INFORMAZIONE	pag. 40
9.1 Trasparenza e informazione	pag. 40

1. – ELEMENTI COSTITUTIVI DEL SISTEMA DELLE PERFORMANCE

1.1 – PREMESSA

Il presente documento definisce le linee d'indirizzo per l'applicazione delle norme del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150¹.

1.2 – CONTESTO DI RIFERIMENTO

La performance, nell'accezione formulata dal decreto legislativo 150/2009 che qui si recepisce, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che l'insieme dell'organizzazione del Comune di Castelnuovo Berardenga e i suoi elementi costitutivi (unità organizzative, gruppi di individui, singoli individui) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente.

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

In tale direzione il sistema prefigurato nel presente documento:

1. consente la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato del livello di performance atteso (che l'Ente si prefigge di conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
2. consente un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;

¹ DECRETO LEGISLATIVO 27 ottobre 2009 , n. 150 - Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

3. consente di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento della gestione dell'Ente;
4. consente un monitoraggio continuo delle prestazioni dell'Ente anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
5. garantisce i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
6. assicura un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
7. promuove la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
8. esplicita il ruolo dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
9. assicura la trasparenza al sistema.

2. – CICLO DELLA PERFORMANCE

2.1 – AMBITI ED ELEMENTI

Nello specifico, il Sistema concerne i seguenti ambiti:

- a. l'attuazione delle politiche definite per rispondere appieno alle finalità dell'Ente;
- b. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività;
- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi e degli interventi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione e tenuto conto delle peculiari caratteristiche delle finalità dell'Ente;
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi e dei processi operativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Il Sistema, poi, prevede la possibilità di aggregazione dei differenti fattori (elementi) di monitoraggio e valutazione delle prestazioni fornite, ed in particolare:

- ✓ del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e d'innovazione organizzativa e gestionale;
- ✓ del grado di raggiungimento degli obiettivi dei piani operativi;
- ✓ del mantenimento o del miglioramento degli standard erogativi;

articolandoli su differenti livelli potenziali, nel loro insieme rappresentativi degli assetti organizzativi dell'Amministrazione.

Accanto al monitoraggio e alla valutazione delle prestazioni individuali, dunque, il sistema permette di monitorare e valutare le performance delle diverse articolazioni organizzative in modo tale da promuovere nuovi livelli di responsabilità, anche solidale, accrescendo ad un tempo le competenze delle funzioni direzionali.

2.2 – PROGRAMMAZIONE DELLE PERFORMANCE

In visione d'insieme la Programmazione delle Performance si basa sui seguenti elementi.

- a. programmazione strategica;
- b. programmazione gestionale;
- c. piani operativi;
- d. piano degli standard.

2.3 – MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE

L'implementazione di un sistema molto articolato di definizione degli obiettivi (di attuazione dei programmi strategici e d'innovazione organizzativo-gestionale), affiancata sia dall'individuazione degli obiettivi di ufficio e/o unità operative che ad una ramificata diffusione di standard quali-quantitativi attesi permette di mettere a punto un sistema di monitoraggio delle performance che assume i connotati del controllo *in itinere* di natura multidimensionale orientato:

- ✓ alla verifica dello stato di attuazione degli obiettivi strategici definiti;
- ✓ alla verifica dello stato di attuazione degli obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale
- ✓ alla verifica dello stato di attuazione degli obiettivi di ufficio e/o unità operative assegnati;
- ✓ al rispetto degli standard erogativi fissati;
- ✓ al controllo degli andamenti gestionali complessivi dell'Ente.

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

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

Tabella 1 - Sistema di monitoraggio della performance individuale ed organizzativa

Ambito	Soggetto competente	Periodicità
Verifica dello stato di attuazione degli obiettivi strategici e d'innovazione organizzativa e gestionale definiti	Nucleo di Valutazione	Semestrale
Verifica dello stato di attuazione degli obiettivi di ufficio e/o unità operativa assegnati	Responsabili dei Servizi	Semestrale
Rispetto degli standard erogativi fissati	Segretario Generale/Responsabili dei Servizi	Semestrale
Andamenti gestionali complessivi dell'Ente	Nucleo di Valutazione	Annuale

2.4 – VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA

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

I contenuti fondamentali della Relazione sono così sinteticamente rappresentati nella tabella 2.

Tabella 2 – Contenuti della relazione sulla performance

Parte	Note esplicative
Stato di attuazione degli obiettivi strategici e d'innovazione organizzativa e gestionale.	È il rapporto di valutazione dei risultati raggiunti dai responsabili rispetto agli obiettivi strategici e d'innovazione organizzativa e gestionale assegnati con il PEG/PdO.
Verifica dello stato di attuazione degli obiettivi operativi assegnati.	E' il rapporto di valutazione dei risultati raggiunti dai responsabili di ufficio e/o unità operative rispetto agli obiettivi operativi assegnati. In tutti i casi risultano indicati gli scostamenti e le cause.
Rispetto degli standard erogativi fissati	Questa parte riguarda la valutazione consuntiva del rispetto degli standard quali-quantitativi fissati rispetto alla mappa dei servizi dell'Ente. Anche in questa parte è sviluppata l'analisi degli eventuali scostamenti.
Andamenti gestionali complessivi dell'Ente	E' il quadro di rappresentazione di sintesi della performance dell'Ente.

3. – PIANO DELLA PERFORMANCE

3.1 – PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

E' l'ambito nel quale si stanno mettendo a punto nuovi modelli d'intervento e modalità innovative di sviluppo del processo decisionale.

Questa ricerca tiene conto delle peculiarità della missione del Comune di Castelnuovo Beraradenga, impegnato in tipologie prestazionali che spaziano in un ventaglio di attività estremamente ampio.

Il Consiglio Comunale ha competenze statutariamente definite nell'elaborazione e nell'approvazione delle strategie di sviluppo dell'attività del Comune.

La Relazione Previsionale e Programmatica e gli altri documenti di programmazione pluriennale, compresi quelli di programmazione territoriale, contribuiscono a definire il quadro di espressione amministrativa e documentale di questo elemento del sistema.

La traduzione delle linee d'indirizzo in piani e programmi di attività viene effettuata dallo stesso Consiglio Comunale con gli atti di programmazione annuale, completando, quindi, la fase di programmazione strategica e definendo gli obiettivi strategici di riferimento che fissano conseguentemente i confini della programmazione gestionale.

Successivamente la Giunta formula il complesso degli indirizzi strategici.

3.2 – PROGRAMMAZIONE GESTIONALE

La traduzione dei programmi di attività e degli obiettivi strategici e d'innovazione organizzativa e gestionale in programmi gestionali viene effettuata dalla Giunta attraverso il PEG/PDO.

Gli obiettivi assegnati ai responsabili di posizione organizzativa, distinti dai programmi di attività, potranno essere suddivisi in due differenti tipologie:

- ✓ strategici, cioè di diretta derivazione dalle sviluppo delle politiche definite dagli organi di governo;

- ✓ d'innovazione organizzativa e gestionale, finalizzati, cioè a migliorare gli standard erogativi.

E' importante che gli obiettivi strategici e d'innovazione siano:

- a. rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività e alle priorità politiche dell'Ente;
- b. specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c. tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e. commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale;
- f. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

I fattori descrittivi di ogni obiettivo sono:

- a. il titolo;
- b. la descrizione;
- c. il soggetto responsabile;
- d. il quadro delle strutture coinvolte;
- e. la tipologia di obiettivo (strategico o d'innovazione organizzativa e gestionale)
- f. il carattere annuale o pluriennale;
- g. l'indicatore di risultato (tipologia, valore iniziale e valore atteso, ecc.);
- h. lo sviluppo delle macro-fasi attuative;
- i. la scansione temporale delle macro-fasi.

Agli obiettivi sono attribuiti dei pesi che assumeranno valori diversi che saranno stabiliti dal Nucleo di Valutazione, in fase di pesatura annuale.

Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo è correlato ai seguenti parametri:

- ✓ **livello di complessità operativa**, va riferito ad una serie di fattori che permettono d'identificare il rilievo assunto dall'obiettivo rispetto al grado

d'innovazione del progetto, anche in funzione delle conoscenze richieste (complessità rispetto ai profili necessari); alla complessità relazionale, sia interna che esterna, e al coinvolgimento di strutture diverse; all'esistenza di criticità rispetto alle risorse umane e strumentali affidate (complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari);

- ✓ contributo **all'equilibrio economico dell'ente**, in relazione all'incremento dell'entrata o alla riduzione della spesa in rapporto all'attività e al servizio prodotto;
- ✓ implicazioni in termini di **integrazione organizzativa**, in relazione al rilievo assunto dal progetto rispetto alla complessità relazionale - sia interna che esterna - e rispetto al coinvolgimento di strutture diverse;
- ✓ contributo al raggiungimento delle **priorità politiche dell'ente**, in relazione al raggiungimento delle priorità politiche dell'ente: rilievo assunto dall'obiettivo per il raggiungimento delle priorità e dei programmi politici dell'amministrazione.

All'interno del PEG/PDO possono essere inseriti anche gli obiettivi che pur non scaturendo da scelte di carattere strategico sono determinati da esigenze d'innovazione organizzativa e gestionale le cui attese interessano le linee di produzione di beni e servizi o lo sviluppo di procedimenti amministrativi.

3.3 – PROGRAMMAZIONE OPERATIVA E ATTIVITÀ ORDINARIA

La traduzione degli obiettivi gestionali in obiettivi operativi da assegnare alle strutture interne o a gruppi di dipendenti o a singoli dipendenti viene effettuata dal Responsabile di servizio competente attraverso l'esercizio delle funzioni tipiche di programmazione direzionale.

3.4 – PIANO DEGLI STANDARD

L'attività "ordinaria" è rappresentata attraverso la progressiva implementazione dell'Elenco delle attività e dei servizi e del conseguente Piano degli Standard

L'elenco delle attività e dei servizi rappresenta la base di definizione del Piano degli standard dell'Ente.

Quest'ultimo raccoglie e descrive tutte le funzioni fondamentali svolte dall'Ente e per ciascuna di esse individua:

- ✓ i prodotti finali dei processi operativi o dei procedimenti amministrativi afferenti alla funzione ovvero all'unità operativa prescelta;
- ✓ per ogni tipologia di servizio, lo standard di qualità prevista, definito secondo le dimensioni dell'accessibilità, della tempestività, della trasparenza o dell'efficacia del servizio medesimo.

Figura 1 - Ciclo di programmazione - Modello concettuale

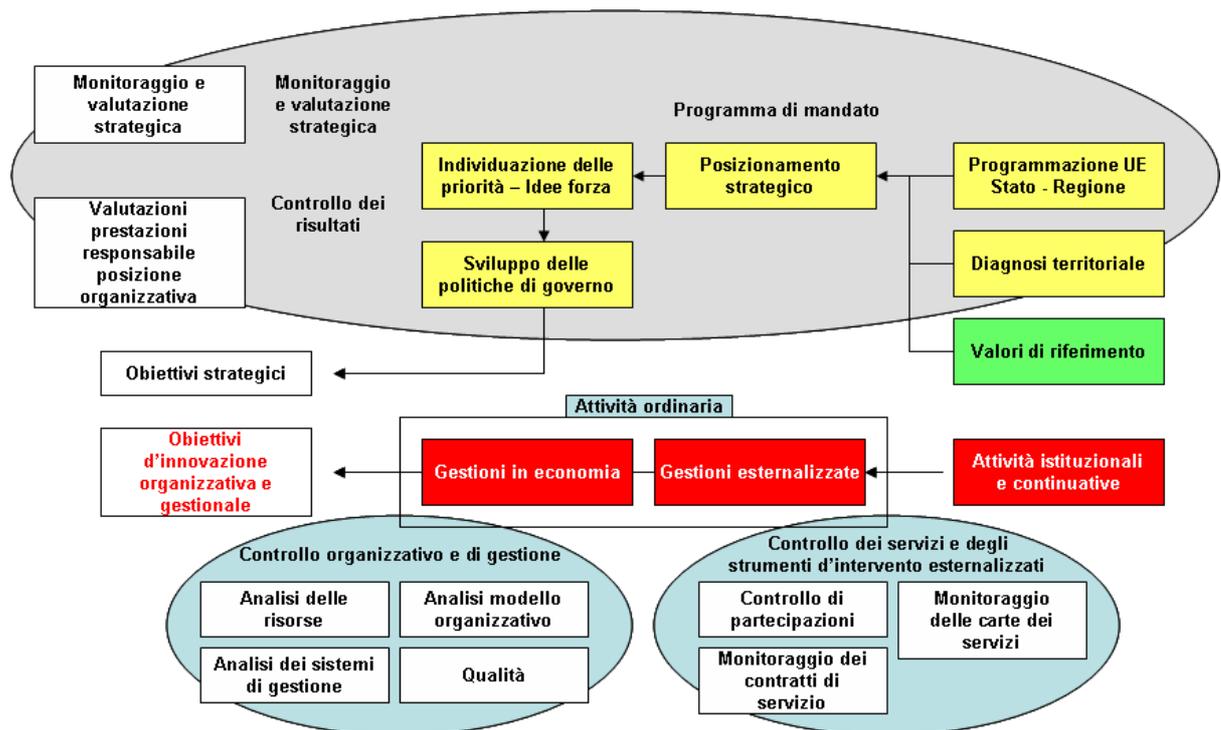
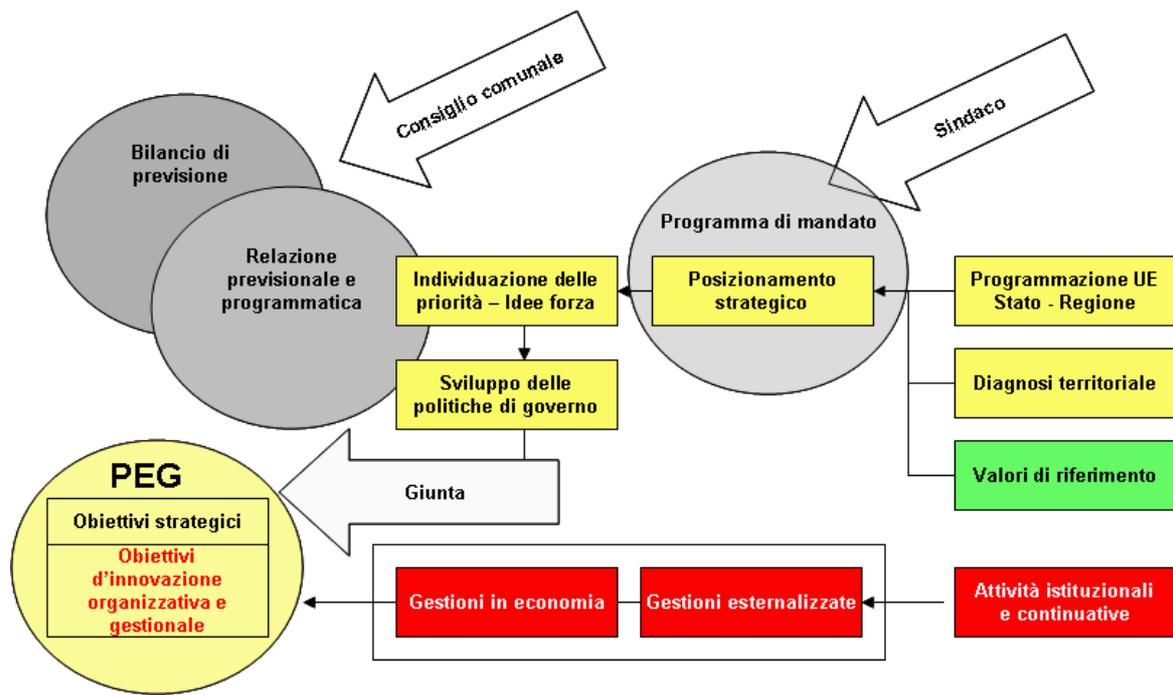


Figura 2 - Ciclo di programmazione - I documenti



PDO

4. – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

4.1 – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa esprime la performance del Comune di Castelnuovo Berardenga nel suo complesso e delle singole articolazioni e si misura attraverso la determinazione del raggiungimento di determinati obiettivi e della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

La misurazione della performance organizzativa si pone infatti molteplici aspetti, in particolare considera:

- ✓ l'attuazione delle politiche e il soddisfacimento dei bisogni della collettività;
- ✓ il raggiungimento degli obiettivi strategici e d'innovazione organizzativa e gestionale;
- ✓ il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- ✓ l'innovazione e il miglioramento organizzativo e qualitativo all'interno dell'organizzazione;
- ✓ il miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità nella gestione amministrativa;
- ✓ la qualità e la quantità delle prestazioni e servizi erogati;
- ✓ il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità ed il miglioramento del benessere organizzativo dei dipendenti.

Sulla base della valutazione a consuntivo del raggiungimento degli obiettivi e degli standard erogativi programmati oltre che di eventuali sistemi di rilevazione del soddisfacimento dell'utenza finale laddove disponibili, il soggetto demandato alla valutazione formula una valutazione sintetica della "Performance organizzativa".

5. – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DEI SERVIZI

Il sistema di valutazione delle prestazioni dei responsabili di servizio si applica ai titolari di rapporti di lavoro a tempo indeterminato e a quelli con contratto a tempo determinato, salvo che non sia diversamente stabilito nei relativi contratti individuali di lavoro.

5.1 – DIMENSIONI BASE DELLA VALUTAZIONE

La valutazione dei risultati dell'attività dei responsabili di servizio si realizza secondo seguenti dimensioni base:

- a. il **comportamento organizzativo** (ovvero come i risultati sono stati ottenuti);
- b. il **risultato** (ovvero il raggiungimento degli obiettivi individuali e a livello di singola struttura);
- c. realizzazione standard dell'**attività "ordinaria"**.
- d. la **performance organizzativa** della struttura, vale a dire il risultato ottenuto dall'Ente.

Nella valutazione complessiva il sistema prevede che le dimensioni base individuate assumano diversi valori il cui punteggio massimo raggiungibile sarà pari a 100.

5.2 – VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Si riportano di seguito, per ognuno dei fattori indicati, una descrizione analitica ed i relativi elementi, diretti ed indiretti, che possono essere presi come riferimento per determinarne la valutazione di merito.

- a. **Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori**

Riguarda le modalità con le quali si motivano i collaboratori riconoscendo i loro sforzi, incoraggiando la loro iniziativa, sollecitando idee e contributi professionali, valorizzando le loro competenze e professionalità.

La guida considera la capacità dimostrata nell'individuare e trasmettere la "rotta" da seguire (visione, indirizzi, obiettivi, condizioni al contorno e vincoli, linee guida) e nel sostenere quotidianamente i collaboratori verificando sempre che esistano le condizioni per il perseguimento della stessa.

Lo sviluppo valuta gli interventi del responsabile per "far crescere" i propri collaboratori attraverso affiancamento, addestramento, formazione, comunicazione, esempio sul campo (il capo allenatore).

La valutazione considera i risultati espressi da responsabili circa le attività di valutazione dei loro collaboratori: selezione, differenziazione, riconoscimento del merito individuale.

Considera anche il processo attivato nella valutazione ad esempio il supporto di "dati e fatti" raccolti durante l'anno circa le prestazioni dei collaboratori, la comunicazione della valutazione, la predisposizione di un piano di miglioramento a seguito del colloquio di valutazione con i collaboratori.

Particolare attenzione verrà dedicata al livello di differenziazione delle valutazioni effettuate.

b. Il clima organizzativo interno

Riguarda l'insieme delle percezioni soggettive che determinano "l'aria che tira" nella struttura diretta.

Elementi del clima possono essere la fiducia e la solidarietà tra i colleghi, la libertà di espressione senza timori di pregiudizi, l'assenza di timori per la valutazione, lo spirito di gruppo, la qualità delle relazioni interpersonali, il sentirsi apprezzati ed impiegati al meglio, la fiducia nella possibilità di migliorare ed altri ancora.

In questo ambito si valuterà sulla base della valutazione espressa dai collaboratori nei confronti del Responsabile.

c. La gestione del tempo

Riguarda la capacità dimostrata nella corretta gestione della risorsa "tempo" in termini di puntuale ed efficace pianificazione e programmazione delle attività.

Aspetti importanti riguardano gli sforzi attivati per realizzare contemporaneamente più attività (parallelizzazione delle attività), per presidiare i percorsi critici costituiti dalle attività che non consentono scostamenti e ritardi, per dotarsi di strumentazione (indici, parametri) che consenta di individuare insaturazioni e perdite di tempo.

Così pure è da considerare l'attenzione posta alla gestione delle riunioni di lavoro in termini di metodo (preparazione ordini del giorno, regolazione degli interventi, verbalizzazione puntuale) e di dinamiche (coordinatore).

d. Il rispetto delle regole senza formalismi eccessivi

Riguarda la capacità dimostrata nell'agire considerando i vincoli normativi come tali e non come il fine dell'attività del responsabile di posizione organizzativa.

La valutazione considera in quale misura il responsabile si è dimostrato flessibile, creativo, proattivo nella ricerca di alternative d'azione pur nel rispetto dei vincoli di legge.

Tale valutazione deve necessariamente considerare l'ambiente e le condizioni al contorno che condizionano l'azione ad es. Segretario Generale, esperienze pregresse.

e. La promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)

Riguarda la capacità, i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dimostrati nel promuovere e sostenere il cambiamento organizzativo.

Aspetti importanti sono costituiti dalle modalità e dal ruolo svolto dal responsabile nell'individuare, promuovere, introdurre, sostenere diffondere il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione, nuovi modelli organizzativi) e tecnologico (informatizzazione).

Si valuta in quale misura il responsabile svolge il ruolo di "agente del cambiamento" e si rende visibile (dichiara, utilizza, sperimenta, partecipa) ai collaboratori come attore principale del cambiamento.

Così pure si valuta come gestire il cambiamento in termini di attenzione alle resistenze al cambiamento delle risorse assegnate, di preparazione del terreno

ottimale, di comunicazione continua, di assistenza e supporto, di riconoscimento degli sforzi.

f. Attuazione del controllo di gestione

Riguarda il livello di attuazione dell'attività di controllo di gestione nell'attività diretta.

Oltre alle attività previste dai nuovi sistemi contabili si valutano i sistemi attivati dal responsabile per definire gli obiettivi da realizzare, per monitorare l'andamento gestionale, per individuare tempestivamente gli scostamenti in atto, per capire le cause dei "colli di bottiglia", per introdurre correttivi e valutare i risultati ottenuti.

I principali ambiti di controllo di gestione riguardano la qualità, i costi, il servizio, l'impatto esterno.

g. Integrazione e interfunzionalità

Riguarda gli atteggiamenti mentali ed i comportamenti espressi finalizzati al superamento delle logiche dei "compartimenti stagni" e delle funzioni per una più coerente logica di "processo" interfunzionale.

Così pure considera le capacità di impiegare strumenti e meccanismi di integrazione tra i quali la gestione per processi, la gestione per progetti, i Comitati Guida.

Un aspetto importante è costituito dalla capacità di operare in logica di cliente-fornitore verso gli uffici che seguono nel processo (l'ufficio a valle è il mio cliente).

L'interfunzionalità integra la logica della specializzazione con la logica dell'apporto pluridisciplinare.

In un ambiente dove prevalgono queste logiche i valori dichiarati, apprezzati e premiati sono quelli della "cultura del noi", del "gioco di squadra", dell'orientamento al cliente, della comunicazione globale, della consapevolezza che i risultati sono il frutto di attività "orizzontali" che attraversano più funzioni.

h. Qualità dell'apporto individuale

Riguarda le abilità personali del responsabile e come esse si esprimono nell'organizzazione indipendentemente da quelle tecniche specifiche.

Sono riconducibili ad esse:

- ✓ l'approccio positivo rivolto ad ispirare fiducia ai collaboratori, a cogliere le opportunità, a trasferire il gusto della sfida e del fare
- ✓ l'orientamento alla soluzione dei problemi come opportunità di crescita personale e di miglioramento
- ✓ lo spirito di iniziativa che trascina, sprona, stimola, incuriosisce
- ✓ la qualità delle relazioni interpersonali orientate alla fiducia nei collaboratori, alla correttezza, alla trasparenza, alla fermezza
- ✓ la sensibilità ai problemi dei collaboratori, alla loro libera espressione e alla valorizzazione della dignità individuale.

In questo ambito si colloca il punteggio espresso dall'autovalutazione del Responsabile.

Nella tabella di seguito riportata è riportata un **esempio di applicazione** della metodologia di attribuzione dei valori ai fattori.

Tabella 3 – Comportamento organizzativo: metodologia di attribuzione dei valori ai fattori

Componente	Peso	
Comportamento organizzativo	Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori	5
	Clima organizzativo interno	3
	Gestione del tempo	2
	Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi	2
	Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)	2
	Attuazione del controllo di gestione	2
	Integrazione e interfunzionalità	2
	Qualità dell'apporto personale	2
	Concreta espressione delle competenze e dei comportamenti necessari per l'efficace attuazione del programma di mandato del Sindaco e degli specifici indirizzi di governo formulati	10
	Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi strategici di attuazione delle politiche o agli obiettivi d'innovazione operativa e gestionale	30
Grado di realizzazione degli standard correlati all'andamento dell'attività ordinaria	30	
Performance organizzativa della struttura	10	
TOTALE	100	

Ciascun soggetto viene valutato sulla base della propria performance con un punteggio da 1 a 10. Se la prestazione è valutata 10, gli è attribuito punteggio pieno, se invece la prestazione del soggetto è valutata meno, il soggetto ottiene una porzione del punteggio (ad esempio se il giudizio è 8, il soggetto ottiene 8/10 del punteggio).

Ad esempio:

Tabella 4 – Comportamento organizzativo: valutazione e relativo punteggio

Componente		Peso	Valutazione	Punteggio
Comportamento organizzativo	Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori	5	'10/10	5
	Clima organizzativo interno	3	'10/10	3
	Gestione del tempo	2	'10/10	2
	Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi	2	'8/10	1,6
	Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)	2	'8/10	1,6
	Attuazione del controllo di gestione	2	'7/10	1,4
	Integrazione e interfunzionalità	2	'10/10	2
	Qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa)	2	'8/10	1,6
	Concreta espressione delle competenze e dei comportamenti necessari per l'efficace attuazione del programma di mandato del Sindaco e degli specifici indirizzi di governo formulati	10	'8/10	8
	Totale	30		26,2
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi strategici di attuazione delle politiche o d'innovazione operativa e gestionale		30		
Grado di realizzazione degli standard correlati all'andamento dell'attività ordinaria		30		
Performance organizzativa della struttura		10		
TOTALE		100		

Nell'esempio in esame, dunque, al soggetto dovrebbe essere riconosciuta una percentuale pari al 26,2/30 della quota di retribuzione di risultato riservata al comportamento organizzativo.

5.3 – VALUTAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Ad ogni responsabile di servizio saranno assegnati attraverso l'approvazione del PEG/PDO gli obiettivi per l'attività riferita alla sua struttura. Ognuno di tali obiettivi avrà "**peso**", vale a dire importanza, diversa. Tali pesature verranno effettuate in fase di programmazione gestionale ed eventualmente modificate durante l'anno in seguito a monitoraggi e ripianificazioni.

Gli obiettivi assegnati possono derivare direttamente dagli indirizzi strategici dell'Amministrazione o consistere in attività progettuali, innovative o di miglioramento rispetto a funzioni ordinariamente spettanti al servizio diretto.

Gli indicatori varieranno quindi in conseguenza del tipo di attività che si intende monitorare e potranno essere di tipo quantitativo, temporale ed economico. (Talvolta sarà opportuno integrare tali indicatori con il diagramma di Gantt contenente il dettaglio delle fasi da svolgere, che costituirà un valido supporto al fine di determinare la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo).

In fase consuntiva, il peso sarà moltiplicato per il grado di raggiungimento dell'obiettivo che sarà espresso dal Nucleo di Valutazione, sulla base degli **indicatori** concordati in fase di programmazione.

5.4 – VALUTAZIONE DELL'ATTIVITÀ ORDINARIA

La valutazione dell'attività ordinaria avviene sulla base degli obiettivi assegnati agli uffici e/o unità operative di vario livello.

L'andamento dell'attività ordinaria viene misurato utilizzando appositi indicatori, che verranno definiti in funzione delle linee di attività tipiche di ogni unità organizzativa dell'ente (così come risultanti dal Piano degli Standard).

I valori assunti da tali indicatori di anno in anno costituiranno il riferimento per la valutazione delle performance realizzate dalle singole strutture organizzative nell'attività istituzionale o continuativa.

Nell'eventualità in cui il sistema degli indicatori non sia sufficiente a descrivere gli andamenti in esame, il Nucleo di valutazione acquisisce anche in modo induttivo gli elementi necessari a formulare la valutazione e vi provvede utilizzando la stessa scala parametrica. Sulla base della valutazione a consuntivo del rispetto degli standard erogativi programmati, il soggetto demandato alla valutazione formula

una valutazione sintetica della componente "Andamento dell'attività ordinaria" utilizzando la scala di valutazione unitaria che segue, i cui valori verranno parametrati sulla base delle diverse percentuali che tale componente assume per le differenti figure.

La scala rappresenta i seguenti gradi di valutazione:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Standard non raggiunti				Standard raggiunti				Standard superati	

5.5 DISPOSIZIONE TRANSITORIA

In fase di prima applicazione e fino alla predisposizione di un Piano degli Standard contenente alcuni elementi di analisi basati su parametri oggettivi, la valutazione espressa dal Nucleo non prenderà in esame tale dimensione e il corrispondente punteggio andrà ad incrementare quello già assegnato alla dimensione denominata 'il risultato' legato al raggiungimento degli obiettivi (cfr. 5.1, lett. b).

6. – IL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

6.1 – SISTEMA DI VALUTAZIONE

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

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

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

Per ogni singolo fattore di valutazione, infatti, il Responsabile del Servizio può utilizzare un moltiplicatore che ha valori possibili da 0 a 1 che esprime la valutabilità dello specifico fattore, prevedendo la possibilità di azzerarne completamente l'importanza, qualora non rilevante per lo specifico profilo ricoperto.

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

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

I soggetti valutatori sono, rispettivamente:

- ✓ il responsabile di settore per le strutture operative direttamente afferenti alla sua responsabilità con l'ausilio dei responsabili di ufficio e/o unità operative per i dipendenti direttamente afferenti all'ufficio e/o unità operative.

Fase	Descrizione
Programmazione	In sede di programmazione operativa di attività il soggetto competente alla valutazione definisce il "profilo di valutazione" atteso per l'esercizio a venire e lo comunica al il dipendente.
Monitoraggio	In corso di esercizio, con le scadenze che verranno comunemente concordate (almeno una volta nel periodo), il soggetto valutatore procede ad una verifica dello stato di mantenimento degli impegni programmati ed evidenzia eventuali necessità di adozione di correttivi.
Valutazione	Al termine dell'esercizio, il soggetto valutatore provvede a redigere la scheda finale di valutazione e, attraverso il colloquio di valutazione, informa il dipendente delle risultanze illustrando, ove ritenuto, le possibili aree di miglioramento. Entrambi sottoscrivono la scheda finale. In sede di sottoscrizione, il dipendente può formulare proprie osservazioni.
Coordinamento	Il Segretario generale garantisce il coordinamento delle modalità applicative dei criteri di valutazione tra i diversi soggetti valutatori.

6.2 – SCHEDA PER CATEGORIA C E D

Di seguito sono descritti i fattori di valutazione per i dipendenti categoria C e D ed i valori da attribuire a ciascun fattore.

6.2.1 – I FATTORI

Descrizione	FATTORE	Valutabilità		Pun teg gio ma ssi mo attr ibu ibile	Pu nte ggi o ott enu to	DECLINAZIONE	Massi mo	Bu ono	Dis cre to	Su ffi cien te	Ins uffi cien te	
Area dei risultati												
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie.	1	Risultati individuali	0	1		<i>Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto</i>	10	8	7	6	5	
			0	1			<i>Ha raggiunto gli obiettivi assegnatigli oltre ai compiti ordinari</i>	10	8	7	6	5
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza.	2	Risultati di gruppo o di struttura	0	1		<i>Il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	8	7	6	5	
			0	1			<i>La struttura di appartenenza ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	8	7	6	5
			0	1			<i>Ha partecipato attivamente al raggiungimento di obiettivi di altre strutture</i>	10	8	7	6	5
Punteggio potenziale						Punteggio ottenuto						

Area dei comportamenti											
<p>Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. E' un fattore volto a rilevare anche la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità e di risultato</p>	3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	0	1		<i>E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione</i>	10	8	7	6	5
			0	1		<i>Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività</i>	10	8	7	6	5
			0	1		<i>E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività</i>	10	8	7	6	5
<p>Valuta la capacità dimostrata di prendere iniziative, nell'ambito delle disposizioni generali ricevute, per affrontare e risolvere problemi, criticità ed imprevisti e raggiungere i risultati attesi. Inoltre valuta la capacità dimostrata di introdurre modalità lavorative innovative per migliorare sempre più l'attività</p>	4	Iniziativa	0	1		<i>E' capace di individuare soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare la propria attività</i>	10	8	7	6	5
			0	1		<i>Ha espresso capacità propositiva al fine di contribuire al raggiungimento dei risultati attesi</i>	10	8	7	6	5
<p>Valuta la capacità di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio apporto ad un lavoro comune. Misura il grado di partecipazione attiva nelle attività di gruppo e il livello di effettivo apporto del singolo al raggiungimento dell'obiettivo</p>	5	Orientamento al lavoro di gruppo	0	1		<i>E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione</i>	10	8	7	6	5
			0	1		<i>Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro</i>	10	8	7	6	5
<p>Valuta la capacità dimostrata dal lavoratore a rapportarsi con gli utenti interni ed esterni. Valuta inoltre la capacità di farsi interprete e risolvere i problemi posti dagli utenti</p>	6	Orientamento all'utenza interna ed esterna	0	1		<i>E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna</i>	10	8	7	6	5
			0	1		<i>E' disponibile a rapportarsi direttamente con l'utenza</i>	10	8	7	6	5
		Punteggio potenziale				Punteggio ottenuto					

Area delle competenze										
Valuta il livello di acquisizione delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate	7	Conoscenze tecnico-disciplinari	0	1	<i>Ha padronanza delle discipline o delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate</i>	10	8	7	6	5
			0	1	<i>Ha conoscenze tecnico-disciplinari che superano i confini del ruolo ricoperto e che possono permettere l'assegnazione di un ampio ventaglio di compiti o mansioni</i>	10	8	7	6	5
Valuta la capacità dell'individuo di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite anche attraverso interventi formativi	8	Arricchimento professionale	0	1	<i>E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione</i>	10	8	7	6	5
			0	1	<i>Si auto aggiorna senza aspettare passivamente che qualcuno fornisca elementi o informazioni ed è disponibile e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite</i>	10	8	7	6	5
Valuta la capacità del dipendente di autogestirsi, di saper programmare le attività a cui è preposto, di controllare le fasi di realizzazione ed i risultati ottenuti in relazione alla programmazione dell'Ente, di stabilire le priorità assegnando, qualora ne abbia titolo, i compiti ai collaboratori tenendo conto delle loro attitudini	9	Autonomia e capacità organizzativa	0	1	<i>E' capace di rispettare le priorità operative</i>	10	8	7	6	5
			0	1	<i>E' capace di prendere decisioni operative senza ricorrere al superiore gerarchico</i>	10	8	7	6	5
	10	Flessibilità	0	1	<i>E' capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti</i>	10	8	7	6	5
			0	1	<i>E' capace di utilizzare gli strumenti e le attrezzature tecniche connessi all'attività</i>	10	8	7	6	5
		Punt. Pot.le			Punteggio ottenuto					

6.2.2 – I VALORI

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

6.3 – SCHEDA PER CATEGORIA B E A

Di seguito sono descritti i fattori di valutazione per i dipendenti categoria B e A e i valori da attribuire a ciascun fattore.

6.3.1 – I FATTORI

Descrizione	FATTORE	Valutabilità		Punteggi o massimo attribuibile	Punteggi ottenuti	DECLINAZIONE	Massimo	Buono	Discreto	Sufficiente	Insufficiente
Area dei risultati											
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie.	1	Risultati individuali	0	1		Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto	10	8	7	6	5
			0	1		Ha raggiunto gli obiettivi assegnatigli oltre ai compiti ordinari	10	8	7	6	5
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza	2	Risultati di gruppo o di struttura	0	1		Il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati	10	8	7	6	5
			0	1		Ha partecipato attivamente al raggiungimento di obiettivi di altre strutture	10	8	7	6	5
				Punteggio potenziale		Punteggio ottenuto					

Area dei comportamenti

Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. E' un fattore volto a rilevare anche la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità e di risultato

Valuta la capacità di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio apporto ad un lavoro comune. Misura il grado di partecipazione attiva nelle attività di gruppo e il livello di effettivo apporto del singolo al raggiungimento dell'obiettivo

Valuta la capacità dimostrata dal lavoratore a rapportarsi con gli utenti interni ed esterni. Valuta inoltre la capacità di farsi interprete e risolvere i problemi posti dagli utenti

3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	0	1		
		0	1		
5	Orientamento al lavoro di gruppo	0	1		
		0	1		
6	Orientamento all'utenza interna ed esterna	0	1		
		0	1		

<i>E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione</i>	10	8	7	6	5
<i>Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività</i>	10	8	7	6	5
<i>E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività</i>	10	8	7	6	5
<i>E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione</i>	10	8	7	6	5
<i>Partecipa attivamente ai lavori che richiedono la partecipazione a gruppi</i>	10	8	7	6	5
<i>E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna</i>	10	8	7	6	5
<i>E' disponibile a rapportarsi direttamente con l'utenza</i>	10	8	7	6	5

Punteggio potenziale**Punteggio ottenuto**

Area delle competenze													
Valuta il livello di acquisizione delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate	7	Conoscenze tecnico-disciplinari	0	1			Ha padronanza delle discipline o delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate	10	8	7	6	5	
			0	1				Ha conoscenze tecnico-disciplinari che superano i confini del ruolo ricoperto e che possono permettere l'assegnazione di un ampio ventaglio di compiti o mansioni	10	8	7	6	5
Valuta la capacità dell'individuo di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite anche attraverso interventi formativi	8	Arricchimento professionale	0	1			E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione	10	8	7	6	5	
			0	1				E' capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti	10	8	7	6	5
	10			0	1		E' capace di utilizzare gli strumenti e le attrezzature tecniche connessi all'attività	10	8	7	6	5	
		Punteggio Potenziale						Punteggio ottenuto					

6.3.2 – I VALORI

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

7. – LE PROCEDURE DI VALUTAZIONE

7.1 – PROCEDURE DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DEI SERVIZI

Il monitoraggio infrannuale dello **stato di avanzamento degli obiettivi** assegnati, come indicato nell'apposita sezione del presente documento, si effettua almeno una volta entro il 30 settembre di ciascun anno.

La fase di controllo dell'avanzamento è finalizzata a monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati. Tale fase si situa, nel processo di valutazione, tra l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione finale.

In presenza di eventi che determinino la necessità di ripianificazioni nell'ambito del ciclo di programmazione, gli obiettivi dovranno essere modificati al fine di assicurare la massima coerenza tra pianificazione e sistema di valutazione.

L'acquisizione di tutti i dati necessari alla elaborazione della valutazione finale viene effettuata nell'anno successivo dalla struttura organizzativa preposta al controllo di gestione, una volta attivata.

I dati relativi agli indicatori di risultato vengono riportati dal valutato stesso negli appositi spazi previsti nella scheda di monitoraggio e vengono eventualmente corredati da brevi relazioni scritte che certificano eventi significativi ai fini della valutazione della qualità della prestazione.

È prevista la possibilità, da parte del valutato di indicare, in fase di valutazione finale, eventuali accadimenti che, al di fuori del proprio controllo e avendo attivato tutte le necessarie sollecitazioni, non abbiano permesso il raggiungimento del risultato atteso.

La valutazione del **comportamento organizzativo** può tener conto anche della rilevazione di eventi concreti e individuati distribuiti su tutto il periodo di riferimento, che incidano in modo non trascurabile sul livello delle prestazioni attese.

Gli eventi e le situazioni specifici di cui sopra, devono essere concretamente descrivibili, documentabili e verificabili.

La valutazione di questo fattore avviene annualmente contestualmente alla valutazione dei risultati raggiunti. La rilevazione dei fatti e delle situazioni non viene effettuata a scadenze prestabilite, ma in maniera continuativa, e gli eventi di rilievo sono annotati quando accadono. Sulla base di tali dati il valutatore elabora il proprio giudizio, riportandolo su un'apposita scheda.

Il valutatore, nei mesi successivi all'anno di riferimento, comunica per iscritto le valutazioni complessive complete di schede sintetiche e di breve relazione descrittiva della metodologia ed esplicativa del punteggio assegnato.

Il valutato riceve le valutazioni, entro 10 (dieci) giorni, può presentare delle proprie controdeduzioni scritte e documentate su eventuali carenze riscontrate ed eventualmente chiedere un colloquio che dovrà avvenire entro i successivi 10 (dieci) giorni al fine di assicurare la massima trasparenza e chiarezza del processo di valutazione

Trascorso tale termine il valutatore acquisisce le eventuali controdeduzioni del valutato interessato e conferma o varia la valutazione.

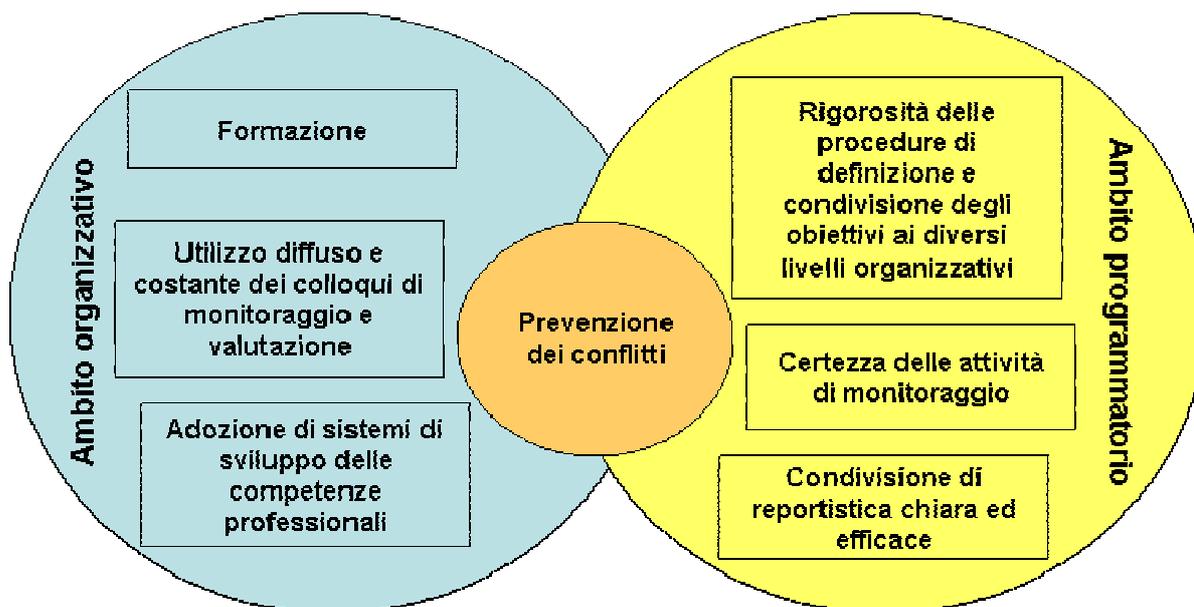
8. – LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

8.1 – PREMESSA

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

8.2 – AZIONI DI PREVENZIONE

E' del tutto evidente come l'Amministrazione intenda operare per promuovere una significativa azione di **prevenzione** dei conflitti, agendo su leve differenziate.



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

8.3 – PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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

Nel quadro sinottico che segue sono indicate le diverse figure di riferimento per attivare iniziative di riesame e giungere a superare le divergenze sui risultati del procedimento di valutazione.

Per altro, la delibera n. 124/2010 di CIVIT "*Sistema di misurazione e valutazione della performance: procedure di conciliazione (articolo 7, comma 3, decreto legislativo n. 150/2009.*" prevede l'adozione di procedure di conciliazione, ai sensi dell'art. 7, co. 3, del D.lgs. n. 150/2009, (soddisfatta o con l'istituzione di un apposito collegio di conciliazione o con l'applicazione dell'istituto di cui all'art. 410 cpc.) una volta verificata la possibilità di un intervento del soggetto gerarchicamente sovraordinato.

.

8.3.1 – I SOGGETTI E LE PROCEDURE

Soggetto valutato	Soggetto valutatore	Ambito	Soggetto competente per il riesame	Procedura
Dipendente	Responsabile di Posizione Organizzativa	Applicazione sistema permanente di valutazione	di Segretario Generale	Procedura B
Incaricato di Posizione organizzativa	Nucleo di Valutazione	Comportamento organizzativo Grado di raggiungimento dei risultati Attività ordinaria Performance organizzativa	Nucleo di Valutazione	Procedura A

8.3.2 – LO SVILUPPO DELLE PROCEDURE

Di seguito, lo sviluppo delle procedure al fine di dare certezza sui tempi di valutazione e conseguente erogazione dell'indennità di risultato.

Procedura	Sviluppo
Procedura A	a. Presentazione dell'istanza di riesame al soggetto competente entro e non oltre 10 giorni dalla notifica della valutazione

con contestuale presentazione delle considerazioni contrarie alle risultanze.

- b. Formalizzazione dell'avvio della procedura entro 20 giorni dalla richiesta di riesame.
- c. Audizione della parte ricorrente entro 60 giorni dalla formalizzazione dell'avvio della procedura.
- d. Formalizzazione della decisione di riesame.
- e. Sottoscrizione delle parti (con accettazione o non accettazione).

Procedura B

- a. Presentazione dell'istanza di riesame al soggetto competente entro e non oltre 10 giorni dalla notifica della valutazione con contestuale presentazione delle considerazioni contrarie alle risultanze.
- b. Formalizzazione dell'avvio della procedura entro 20 giorni dalla richiesta di riesame.
- c. Richiesta al soggetto valutatore di controdeduzioni o di accoglimento delle osservazioni entro 30 giorni.
- d. Audizione della parte ricorrente entro 60 giorni dalla formalizzazione dell'avvio della procedura.
- e. Formalizzazione della decisione di riesame.
- f. Sottoscrizione delle parti (con accettazione o non accettazione).

9. – TRASPARENZA E INFORMAZIONE

10.1 – TRASPARENZA E INFORMAZIONE

Al di là delle specifiche disposizioni di legge, in tutte le fasi di sviluppo del sistema di programmazione e controllo e, in particolare, per quel che riguarda:

- ✓ l'assegnazione degli obiettivi strategici e d'innovazione organizzativa e gestionale;
- ✓ gli standard delle linee di attività ordinaria;
- ✓ il raggiungimento dei risultati da parte delle strutture e delle singole posizioni organizzative ed i relativi importi di risultato attribuiti;

è garantita ogni forma di trasparenza attraverso la pubblicazione dei dati relativi sul portale istituzionale del Comune.