



CITTÀ DI LODI

Piazza Broletto, 1 - 26900 Lodi

Sito Istituzionale: www.comune.lodi.it - PEC: comunedilodi@legalmail.it

Centralino 0371.4091

C.F. 84507570152 - P.I. 03116800156

DELIBERA DI GIUNTA COMUNALE NUMERO 52 DEL 29/03/2018

OGGETTO: APPROVAZIONE NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE (DLGS 150/2009)

L'anno 2018 addì 29 del mese di marzo alle ore 16:30 in Lodi nella sede del Comune si è riunita la Giunta Comunale

CASANOVA SARA	Sindaco	Presente
MAGGI LORENZO	Vice Sindaco	Presente
SICHEL ANGELO	Assessore	Presente
BELLONI SUEELLEN	Assessore	Presente
MOLINARI GIUSEPPINA	Assessore	Presente
BUZZI STEFANO	Assessore	Assente
RIZZI CLAUDIA	Assessore	Presente
TARCHINI ALBERTO	Assessore	Assente

Si dà atto che i presenti sono n. 7 essendo entrato l'assessore Tarchini

Assume la presidenza il Sindaco CASANOVA SARA.

Assiste il Segretario Generale URBANO CHIARINA CARMELA.

Viene sottoposta alla Giunta Comunale la proposta di deliberazione, relativa all'oggetto, a firma del dirigente GIANI ALBERTO MASSILIANO

OGGETTO: APPROVAZIONE NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE (DLGS 150/2009)

LA GIUNTA COMUNALE

PREMESSO che:

- l'articolo 4 del D.Lgs. 150/2009 stabilisce che ai fini dell'attuazione dei principi generali previsti dal suddetto decreto legislativo le amministrazioni pubbliche sviluppano il ciclo di gestione della performance in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, le cui finalità sono il perseguimento del miglioramento dei servizi pubblici, la misurazione ed il continuo miglioramento della soddisfazione dei bisogni dei cittadini nonché la ottimizzazione dei costi dei servizi;
- le amministrazioni pubbliche, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario, dei servizi e degli interventi;
- la misurazione e la valutazione della performance è volta al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative;
- ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione stessa e, ai singoli dipendenti;
- ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D.Lgs. 150/2009, è compito dell'organo esecutivo adottare con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione delle performance;

DATO ATTO che l'attuale sistema di misurazione e valutazione delle performance è stato approvato con atto del Commissario Straordinario n. 26 in data 04.04.2013 e smi e che, risulta necessario procedere al suo aggiornamento, in adeguamento alle modifiche al D.Lgs. n. 165/2001 intervenute nell'ultimo quinquennio;

ATTESO che il Nucleo di Valutazione ha predisposto un nuovo sistema di misurazione e valutazione di che trattasi, così come da testo allegato alla presente di cui diviene parte integrante e sostanziale;

RITENUTO che il documento presentato esplicita in modo esaustivo del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di valutazione e misurazione ed è idoneo al raggiungimento delle finalità insite nel dettato legislativo;

RIBADITO che ciascuna Amministrazione ha il compito di fornirsi degli strumenti più opportuni per assicurare l'attuazione del principio del buon andamento, di efficienza e di economicità e per consentire la corretta gestione delle attività e delle funzioni tipicamente istituzionali;

RITENUTO, conseguentemente, disporre formalmente l'approvazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione delle performance del personale dirigente, posizioni organizzative e personale dei livelli;

DATO ATTO che la presente deliberazione non comporta riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico-finanziaria o sul patrimonio dell'ente e, pertanto, ai sensi dell'art. 49, comma 1, del D.Lgs. 267/2000 non necessita parere di regolarità contabile;

ACQUISITO l'allegato parere di regolarità tecnica e contabili resi entrambi dal dirigente Giani Alberto Massimiliano ai sensi dell'art. 49 del D.Lgs. 18 agosto 2000 n. 267;

RISCONTRATA la propria competenza ai sensi dell'art. 48, comma 2, del T.U.E.L.;

VISTO lo Statuto Comunale vigente;

CON VOTO unanime favorevole reso per alzata di mano;

DELIBERA

1. Di dare atto che la premessa costituisce parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
2. Di approvare il nuovo Sistema di misurazione e valutazione delle performance, definito dal Nucleo di Valutazione come da testo allegato alla presente deliberazione di cui diviene parte integrante e sostanziale;
3. Di dare atto che il nuovo sistema di misurazione e valutazione troverà applicazione in relazione alla valutazione delle performance relativa all'anno 2018 e sostituirà ad ogni conseguente effetto, a partire dall'anno 2018, i precedenti sistemi di valutazione della dirigenza, delle posizioni organizzative e del personale del comparto o altro accordo con esso compatibile;
4. Di trasmettere copia della presente deliberazione alle OO.SS.;
5. Di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134 -4° comma del T.U.E.E.L.L. di cui al D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 per consentire l'immediata attuazione di quanto disposto.

LA GIUNTA COMUNALE

Vista la proposta di deliberazione;

Non avendo rilievi da formulare in merito;

Con voti favorevoli unanimi, espressi nelle forme di legge;

DELIBERA

Di approvare integralmente la presente deliberazione;

Di dichiarare, stante l'urgenza, con separata votazione unanime, la presente deliberazione immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134 del D.Lgs 267/2000;

Sottoscritta dal Sindaco
CASANOVA SARA
con firma digitale

Sottoscritta dal Segretario Generale
URBANO CHIARINA CARMELA
con firma digitale

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Dirigenti e Posizioni Organizzative
Personale dei livelli

Sommario

CAPO I	2
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....	2
ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE	2
ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	2
ART. 3 - PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	3
ART. 4 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI.....	4
ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DI VALIDAZIONE E PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI	4
ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DA PARTE DEL SEGRETARIO COMUNALE E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	5
ART. 7 - COMPORTAMENTI MANAGERIALI	5
ART. 8 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI.....	8
ART. 9 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI	9
ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DEL SEGRETARIO, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE E GESTIONE DEL CONTENZIOSO	9
ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DEI DIRIGENTI	10
CAPO II	11
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI	11
ART. 12 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....	11
ART. 13 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI	11
ART. 14 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....	11
ART. 15 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI	12
ART. 16 VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI	14
ART. 17 GESTIONE DEI RICORSI	15
CAPO III NORME FINALI	16
ART. 18 PARERE DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE E REVISIONE DELLA METODOLOGIA	16
ART. 19 VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE	16

CAPO I

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

ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE

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

- le caratteristiche generali del territorio;
- lo stato patrimoniale dell'Ente;
- l'organizzazione in cifre;
- gli obiettivi generali definiti a livello nazionale e gli obiettivi specifici, ovvero quelli gestionali, propri dell'amministrazione, definiti in coerenza con il DUP;
- sistema organizzativo di misurazione delle performance rilevabile attraverso la soddisfazione dell'utenza.

La misurazione delle performance ha frequenza semestrale e viene effettuata entro il mese successivo alla scadenza di ciascun semestre.

Ove sia ritenuto necessario in ragione della rilevanza o della complessità degli obiettivi o del sistema di misurazione, l'Organismo di Valutazione può motivatamente disporre ulteriori momenti di verifica ad intervalli inferiori al semestre.

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato. L'incidenza della valutazione della performance organizzativa deve avere un peso prevalente nella valutazione complessiva, pari al **51%** sul valore totale.

ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi assegnati dagli strumenti di programmazione dell'Ente per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Ai fini della validazione della performance organizzativa si considerano gli obiettivi istituzionali con indicatori performanti, collegati a missioni e programmi del bilancio secondo le peculiarità dell'Ente e gli obiettivi specifici gestionali assegnati ai Centri di Responsabilità.

Il processo valutativo, da parte dell'Organismo di Valutazione, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori e dei valori attesi proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo. La validazione deve avvenire di norma entro il mese di gennaio di ciascun anno di riferimento.

La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:

- **adeguata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione puntuale dei prodotti o delle utilità riferite al cliente finale, fruitore, beneficiario del processo produttivo o di erogazione e contemplare un apparato di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite rispetto alla qualità dei prodotti o delle prestazioni, come

rilevati dalle indagini di gradimento presso gli utenti. Per ogni indicatore devono essere individuate le fonti da cui sono ricavati i dati o, in mancanza, le metodologie di stima;

- **riferimento ad un arco temporale determinato** corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti (Documento Unico di Programmazione, Piano degli Obiettivi, P.E.G. ricondotti a missioni e programmi di bilancio secondo le attività gestite dall'Ente);
- **commisurazione**, ove possibile, **ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'amministrazione, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente e, ove possibile, del triennio precedente. La produttività potrà essere dimostrata attraverso indicatori che permettano di determinare le quantità prodotte o le utilità generate da unità di produzione (individui, gruppi, dipartimenti, etc.);
- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

ART. 3 - PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

- pertinenza e coerenza con le **politiche perseguite dall'amministrazione**;
- coerenza con i **bisogni della collettività** rilevati dagli strumenti di analisi disponibili;
- capacità di determinare un significativo **miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
- idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi.

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

- **Obiettivi generali** che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati;
- **Obiettivi specifici** dell'Amministrazione, coerenti con gli strumenti di programmazione, declinati in:
 - a) **Obiettivi di programma**: rappresentano l'attività istituzionale dell'Ente, volta al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.
 - b) **Obiettivi gestionali**: ricondotti alla programmazione operativa dell'Ente attraverso gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici (DUP), utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.

Tipologia Obiettivi: Miglioramento, Innovativi, Sviluppo (nuove Opere)

La rilevanza (peso) di ciascun obiettivo, viene misurata attraverso l'utilizzo di 4 indicatori e attribuisce ad ogni obiettivo assegnato al valutato un differente grado di incidenza sulla valutazione individuale complessiva; l'obiettivo a cui viene attribuito un peso maggiore produce un impatto maggiore sulla valutazione.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:

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

Per ogni fattore è prevista la classificazione, **Alta** – **Media** – **Bassa**, alla quale corrisponderanno i valori 5- 3- 1 per ciascun fattore, ad eccezione del fattore "Complessità" che prevede una scala di valori 3 – 2 – 1.

Per ogni obiettivo il peso oscillerà tra 375 punti e 1 punto.

ART. 4 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI

La valutazione dei comportamenti manageriali avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti e descritti in un'apposita scheda, attraverso una scala di giudizio numerica.

L'Organismo di Valutazione attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti manageriali in relazione ai comportamenti attesi da ciascun Dirigente rispetto alla propria specifica funzione manageriale.

Il Segretario e i Dirigenti attribuiscono un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun titolare di posizione organizzativa incardinato nell'Area di competenza rispetto alle proprie funzioni.

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

La percentuale attribuita alla valutazione dei comportamenti manageriale dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative, è pari al **49%** della valutazione complessiva.

ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DI VALIDAZIONE E PESATURA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI

L'Organismo di Valutazione comunica formalmente ai Dirigenti l'esito dell'ammissione e della pesatura degli obiettivi di performance organizzativa.

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

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

L'Organismo di Valutazione comunica altresì, negli stessi termini previsti per gli obiettivi, la ponderazione dei diversi fattori (item) dei comportamenti organizzativi in riferimento a ciascun Dirigente; il Segretario e i Dirigenti provvedono per i titolari di posizione organizzativa.

**ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DA PARTE DEL SEGRETARIO COMUNALE E DELLE POSIZIONI
ORGANIZZATIVE**

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il Segretario Generale/Comunale e i Dirigenti presentano, sotto la propria responsabilità, all'Organismo di Valutazione i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

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

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

Le valutazioni intermedie si esprimono con un giudizio non numerico.

L'Organismo di Valutazione indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati formalmente e trasmesse alla Giunta per le determinazioni alla stessa spettanti.

ART. 7 - COMPORTAMENTI MANAGERIALI

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

Relazione e integrazione

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

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

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

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

Innovatività

Indica la capacità di impegnarsi per promuovere e gestire il cambiamento, ottenendo risultati, agendo con spirito di iniziativa.

Presuppone l'attitudine a ricercare nuove soluzioni, svincolate dagli schemi tradizionali o abituali, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire.

Comprende la creatività, cioè la capacità di innovare/ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, facendo ricorso all'immaginazione e producendo idee originali dalle quali trarre nuovi spunti applicativi, utilizzando schemi di pensiero e di comportamento variabili, in funzione di differenti situazioni e contesti.

Denota la propensione/ disponibilità al cambiamento.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

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

Gestione risorse economiche

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

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

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

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

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

Orientamento alla qualità dei servizi

Denota l'attitudine ad operare per obiettivi per raggiungere il risultato traducendo in azioni efficaci e concrete quanto progettato.

Il perseguire il risultato atteso presuppone la capacità di prendere tempestivamente e razionalmente le decisioni, valutando in modo realistico vincoli ed opportunità, accettando i margini di rischio e di incertezza, gestendo in modo flessibile ed equilibrato situazioni impreviste, mutevoli e poco strutturate

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- rispetto dei termini dei procedimenti;

- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati; presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- capacità di limitare il contenzioso;
- capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione;
- livello di conformità e regolarità amministrativa atti a seguito di controlli successivi;
- rispetto dei tempi di pubblicazione secondo le modalità organizzative prescritte in tema di Trasparenza;
- rispetto delle azioni di contrasto alla corruzione secondo le azioni contenute nel PTPTC.

Gestione e valorizzazione delle risorse umane

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

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

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

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

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

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi

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

La capacità di "visione" presuppone capacità di sintesi, cioè la capacità di estrarre gli elementi essenziali dei fenomeni da valutare e di comporli in un quadro d'insieme coerente, di cogliere le priorità e le connessioni fra i fatti per adeguare la programmazione e l'azione al contesto modificato.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.

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

1	2	3	4	5	6	7
prestazione NEGATIVA	prestazione NON ADEGUATA	prestazione NON SUFFICIENTE	prestazione SUFFICIENTE	prestazione ADEGUATA	prestazione BUONA	prestazione ECCELLENTE
Nettamente inferiore alle attese il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa	Inferiore alle attese il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni /richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi	Parzialmente inferiore alle attese Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato moti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione	Parzialmente rispondente alle attese Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo del ruolo assegnato, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo	Rispondente alle attese Il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur riscontrando ambiti di miglioramento	Superiore alle attese Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione	Nettamente superiore alle attese Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione

ART. 8 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI

Nella valutazione dei comportamenti manageriali l'Organismo di Valutazione si avvale di osservatori privilegiati che interagiscono con i Dirigenti e i titolari di Posizione Organizzativa. A titolo esemplificativo se ne elencano alcuni: Segretario Generale, Sindaco e Assessori, colleghi apicali, collaboratori diretti, altri organi di controllo. L'Organismo di Valutazione supporta la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte ad accertare il livello di benessere organizzativo e la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

La raccolta di informazioni non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo all'Organismo di Valutazione.

ART. 9 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, l'Organismo di Valutazione ha facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato.

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

ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DEL SEGRETARIO, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE E GESTIONE DEL CONTENZIOSO

La valutazione finale è ripartita tra valutazione dei risultati di performance organizzativa e dei comportamenti manageriali, secondo quanto previsto dagli artt. 2, 3 e 4.

I parametri sensibili utilizzati per la valutazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa, di norma efficienza e qualità/gradimento, sono evidenziati nel Piano delle Performance.

Ai fini della valutazione, è assunto il valore medio dei valori realizzati; la valutazione finale è completata dalla valutazione delle variabili nel loro complesso.

Una valutazione della performance organizzativa inferiore al 70% equivale al mancato raggiungimento dell'obiettivo.

La valutazione dei comportamenti manageriali è articolata nei fattori (item) di valutazione di cui all'art. 7 ed è elaborata mediante le schede allegate. La valutazione dei comportamenti oltre a concorrere alla determinazione dei premi è un riferimento fondamentale per la gestione delle risorse e per l'elaborazione dei piani di formazione dell'Ente.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale del Segretario Generale, formulata dal Nucleo di Valutazione, è consegnato all'interessato in apposito colloquio a cura del Sindaco con la presenza del l'Organismo di Valutazione.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale dei Dirigenti, formulata dall'Organismo di Valutazione, è consegnato a ciascun dirigente in occasione di un colloquio appositamente convocato dal Sindaco, cui partecipa anche l'Organismo di Valutazione.

A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere all'Organismo di Valutazione il riesame di tutta o parte della valutazione; entro 5 (cinque) giorni il richiedente fornirà all'Organismo di Valutazione apposite osservazioni eventualmente integrate da idonea documentazione a supporto.

La procedura di revisione deve essere definita entro 10 (dieci) giorni dalla richiesta.

Il Nucleo di Valutazione entro i successivi 10 giorni, sentito il Sindaco, assume le proprie determinazioni finali sulle proposte, accogliendole integralmente o parzialmente o respingendole con provvedimento motivato.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale delle posizioni organizzative formulata dal Nucleo di Valutazione, è consegnato dai Dirigenti individualmente agli interessati in apposito colloquio.

A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere all'Organismo di Valutazione il riesame di tutta o parte della valutazione; entro 5 (cinque) giorni il richiedente fornirà all'Organismo di Valutazione apposite osservazioni eventualmente integrate da idonea documentazione a supporto.

La procedura di revisione deve essere definita entro 10 (dieci) giorni dalla richiesta.

L'Organismo di Valutazione entro i successivi 10 giorni, sentito il Dirigente cui la posizione organizzativa è assegnata, assume le proprie determinazioni finali sulle proposte, accogliendole integralmente o parzialmente o respingendole con provvedimento motivato.

ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DEI DIRIGENTI

Il sistema prevede cinque livelli di performance individuale. Per ogni livello di performance è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

Il livello di performance E è associato a valutazioni comprese tra **60% e 70%**; corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza e produce gli effetti previsti dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

Il livello di performance D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori al **70%** e fino a **79,99%**.

Il livello di performance C è associato a valutazioni comprese tra **80% e 89,99%**.

Il livello di performance B è associato a valutazioni comprese tra **90% e 94,99%**.

Il livello di performance A rappresenta il livello di performance di merito alta: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**.

Il personale collocato nel livello di performance A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

Una valutazione inferiore al **60%** corrisponde a valutazione negativa collegata allo scarso rendimento e produce gli effetti previsti dalla legge.

CAPO II

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI

ART. 12 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

La valutazione del personale dei livelli è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente nel concorso al raggiungimento al Piano della performance riferite agli obiettivi nei quali è coinvolto e una seconda parte riferita ai comportamenti professionali e alle competenze espresse; la parte relativa al raggiungimento della performance organizzativa risulta prevalente sulla valutazione dei comportamenti professionali (peso).

La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 15 - e riprodotti in una apposita scheda (sub. B). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione.

La valutazione del personale è svolta anche con riferimento al profilo professionale.

Il Dirigente, in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese, individua quali fattori comportamentali sono attesi e correlati al profilo professionale e determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore.

ART. 13 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI

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

Il Dirigente/la Posizione Organizzativa è altresì tenuto a convocare appositi incontri informativi finalizzati a chiarire eventuali incertezze, nonché a predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e alla predisposizione degli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori.

ART. 14 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il Dirigente, con il supporto delle Posizioni Organizzative, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati comunque raccolti anche sulla scorta delle misure e degli strumenti di cui all'art. 5, comma 2 del D.lgs 150/2009 e s.m.i., elabora le valutazioni individuali intermedie.

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

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

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati formalmente.

ART. 15 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

La valutazione del personale dei livelli è sviluppata con riferimento ai seguenti ambiti:

I MACRO FATTORI (ITEM) RIFERITI ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA SONO:

- a) **Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione**
Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali, assumendo obiettivi il cui raggiungimento accresca le competenze proprie e dell'organizzazione
- b) **Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti**
Disponibilità a farsi carico dell'incertezza, adattando in modo coerente e funzionale il comportamento e utilizzando le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli
- c) **Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro**
Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro) e quantitativo (tempo di lavoro)

Il peso prevalente è assegnato al campo di valutazione **"Apporto individuale alla performance organizzativa"** con una percentuale attribuita pari al **51%** della valutazione complessiva, valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.

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

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

- a) **Relazione e integrazione:** indica la capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro.
La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:
 - Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e i superiori;
 - partecipazione alla vita organizzativa;
 - capacità di lavorare in team.
- b) **Innovatività:** intesa come iniziativa personale per il miglioramento del proprio lavoro e autonomia nello svolgimento delle attività legate al profilo professionale e al ruolo assegnato nella organizzazione.
La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:
 - iniziativa e propositività;
 - autonomia e capacità di risolvere i problemi;
 - capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche.
- c) **Gestione delle risorse economiche e/o strumentali:** intesa come cura delle risorse/strumenti/attrezzature assegnate.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate;
- cura della propria immagine e delle attrezzature assegnate.

d) **Orientamento alla qualità dei servizi:** indica la competenza a ricoprire le mansioni attribuite.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure comprese le azioni previste nel Piano di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza e nel Codice di comportamento.

e) **Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi:** intesa come cortesia organizzativa con il pubblico e competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza interna o esterna.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- livello del gradimento da parte degli utenti ricavato da segnalazioni, reclami o rilevazione di customer.

Il peso complessivamente disponibile residuale con una percentuale attribuita pari al **49%** della valutazione complessiva è assegnato al campo di valutazione denominato **"Comportamenti professionali"**.

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

I diversi item assumono significati e pesi differenti, specifici per ciascun profilo professionale, come descritto nelle schede in allegato (sub. b), personalizzabili in funzione delle aspettative comportamentali del singolo collaboratore.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

La valutazione avviene utilizzando un'apposita scheda, attraverso la seguente scala di giudizio numerica:

1	2	3	4	5	6	7
prestazione NEGATIVA	prestazione INSODDISFACENTE	prestazione NON SUFFICIENTE	prestazione SUFFICIENTE	prestazione ADEGUATA	prestazione BUONA	prestazione ECCELLENTE
il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa	il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni/riciami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi	Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato moti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione	Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo della mansione assegnata, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative	Il comportamento è stato adeguato alla mansione, pur riscontrando ambiti di miglioramento	Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione	Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione

ART. 16 VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI

Il sistema prevede cinque livelli di performance individuale. Per ogni livello di performance è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

Il livello di performance E è associato a valutazioni comprese tra **60% e 70%**; corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza e produce gli effetti previsti dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

Il livello di performance D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori al **70%** e fino a **79,99%**.

Il livello di performance C è associato a valutazioni comprese tra **80% e 89,99%**.

Il livello di performance B è associato a valutazioni comprese tra **90% e 94,99%**.

Il livello di performance A rappresenta il livello di performance di merito alta: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**.

Il personale collocato nel livello di performance A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

Una valutazione inferiore al **60%** corrisponde a valutazione negativa collegata allo scarso rendimento e produce gli effetti previsti dalla legge.

L'Organismo di Valutazione raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti (Posizioni Organizzative e Personale dei livelli); qualora la curva di distribuzione presenti anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione.

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

ART. 17 GESTIONE DEI RICORSI

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

A seguito della ricezione della scheda il valutato potrà richiedere il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro cinque giorni il richiedente fornirà al Responsabile adeguata documentazione a supporto.

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

CAPO III NORME FINALI

ART. 18 PARERE DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE E REVISIONE DELLA METODOLOGIA

L'entrata in vigore del nuovo Sistema di valutazione è condizionato al parere vincolante dell'Organismo di Valutazione, così come per ogni revisione significativa del Sistema.

Entro un anno dalla prima applicazione della metodologia, l'Organismo di Valutazione, sulla base delle risultanze del sistema, avvia ove necessario il processo di revisione orientato alla correzione delle criticità rilevate.

ART. 19 VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE

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

DIREZIONE ORGANIZZATIVA	Direzione Organizzativa	ANNO	
SERVIZIO/UFFICIO		2018	
DIPENDENTE	Nome Cognome		
Categoria	Categoria		
Profilo Professionale			

Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
descrizione (processo performante/obiettivo esecutivo)	tipologia		

APPORTO QUALITATIVO E CONCORSO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Peso attribuito al comportamento	% incidenza VALUTAZIONE				51%			
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	20	1	2	3	4	5	6	7	0,00
Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali									
Livello di crescita delle competenze proprie e della organizzazione									
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	16	1	2	3	4	5	6	7	0,00
Disponibilità a farsi carico dell'incertezza adattando in modo coerente e funzionale il proprio comportamento									
Saper utilizzare le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli									
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	15	1	2	3	4	5	6	7	0,00
Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro)									
Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno quantitativo(tempo di lavoro)									
VALUTAZIONE APPORTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	51	0,00				0,00%			
Osservazioni del valutatore sui risultati:									
NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi di performance organizzativa è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate									

DIREZIONE ORGANIZZATIVA	DIREZIONE ORGANIZZATIVA	ANNO
SERVIZIO/UFFICIO		2018
DIPENDENTE	Nome Cognome	
Categoria	Categoria	
Profilo Professionale		

COMPORTAMENTI PROFESSIONALI	Peso attribuito al comportamento	% incidenza VALUTAZIONE				49%			
Relazione e integrazione	10	1	2	3	4	5	6	7	0,00
Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi									
Partecipazione alla vita organizzativa									
Capacità di lavorare in team									
Innovatività	10	1	2	3	4	5	6	7	0,00
Iniziativa e propositività									
Autonomia e capacità di risolvere i problemi									
Capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche									
Gestione risorse economiche e/o strumentali	8	1	2	3	4	5	6	7	0,00
Capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza									
Sensibilità alla razionalizzazione dei processi									
Orientamento alla qualità dei servizi	10	1	2	3	4	5	6	7	0,00
Rispetto dei termini dei procedimenti									
Comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi									
Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure comprese le azioni previste nel Piano di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza e nel Codice di comportamento									
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	11	1	2	3	4	5	6	7	0,00
Capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento									
Livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta									
Livello del gradimento da parte degli utenti ricavato da segnalazioni, reclami o rilevazione di customer									
VALUTAZIONE COMPORTAMENTI PROFESSIONALI	49	0,00				0,00%			

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	0,00%	ESITO COMPLESSIVO:	0,00%
ESITO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI	0,00%		
Osservazioni del valutatore sui risultati:			
NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sui comportamenti professionali è inferiore a 4, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate			

SEGRETARIO GENERALE
eventuali funzioni gestite

ANNO	
% PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	51%
% COMPORTAMENTI MANAGERIALI	49%

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE									
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE		PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA							
		51%	Grado di raggiungimento				Il grado di raggiungimento corrisponde sia al raggiungimento degli obiettivi specifici, se assegnati, oltre alla media del grado di raggiungimento degli apicali coordinati		
COMPORTAMENTI MANAGERIALI		PESO	1	2	3	4	5	6	7
Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente	Consigli, Giunte, Commissioni, Assemblee, orari al pubblico, missioni	5							
Disponibilità a ricevere richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di Amministratori e apicali	Regolamenti, Interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente	10							
Tempestività di risposta a richieste da parte di Amministratori e apicali	Tempi di risposta	10							
Capacità di risolvere i problemi posti nell'ambito del ruolo ex art. 97 D.Lgs. 267/00	competenza a risolvere i problemi	8							
Capacità di attribuire e sovrintendere i ruoli e i compiti ai dirigenti e collaboratori	Programmazione, valorizzazione, monitoraggio e controllo	10							
Capacità di motivare le risorse umane	gestione dei conflitti, valorizzazione, capacità di essere esempio, capacità di ascolto	6							
VALUTAZIONE COMPORTAMENTI	49%	49	0	0	0	0	0	0	0

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

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni			
Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 3, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti			
Osservazioni del valutato			
Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento			
Complessità delle procedure interne:		Insufficienza risorse tecnologiche	
Ostacoli normativi		Insufficienza risorse materiali	
Difficoltà logistiche		Mancanza di specifiche risorse umane	
Errata allocazione risorse umane		Inadeguata formazione del personale	
Scarsa motivazione del personale		Inadeguata programmazione	
Flussi comunicativi critici		Presenza di criticità nei processi	
Instabilità organizzativa			
Altro.....			

Direzione Organizzativa	Direzione Organizzativa							ANNO	2018
DIRIGENTE/POSIZIONE ORGANIZZATIVA	NOME COGNOME								
LIVELLO DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE	Nettamente Inferiore alle attese NEGATIVA	Inferiore alle attese NON ADEGUATA	Parzialmente inferiore alle attese NON SUFFICIENTE	Parzialmente rispondente alle attese SUFFICIENTE	Rispondente alle attese ADEGUATA	Superiore alle attese BUONA	Nettamente superiore alle attese ECCELLENTE		
Relazione e integrazione	1	2	3	4	5	6	7		
comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e gli Amministratori									
capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione									
partecipazione alla vita organizzativa									
integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati									
capacità di lavorare in gruppo									
capacità negoziale e gestione dei conflitti									
	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
Innovatività	1	2	3	4	5	6	7		
iniziativa e propositività									
capacità di risolvere i problemi anche ricercando e utilizzando contatti e canali di informazione inusuali									
autonomia									
capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche									
capacità di contribuire alla trasformazione del sistema									
capacità di definire regole e modalità operative nuove									
introduzione di strumenti gestionali innovativi									
	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
Gestione risorse economiche	1	2	3	4	5	6	7		
gestione delle entrate: efficienza e costo sociale									
gestione delle risorse economiche e strumentali affidate									
rispetto dei vincoli finanziari									
capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza									
sensibilità alla razionalizzazione dei processi									
capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione									
	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
Orientamento alla qualità dei servizi	1	2	3	4	5	6	7		
rispetto dei termini dei procedimenti									
capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati; presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi									
capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento									

gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori								
capacità di limitare il contenzioso								
capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione								
livello di conformità e regolarità amministrativa atti a seguito di controlli successivi								
rispetto dei tempi di pubblicazione secondo le modalità organizzative prescritte in tema di Trasparenza								
rispetto delle azioni di contrasto alla corruzione secondo le azioni contenute nel PTPTC								
	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Gestione e valorizzazione delle Risorse umane	1	2	3	4	5	6	7	
capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa								
capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale								
capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento								
delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori								
prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori								
attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale								
efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali								
controllo e contrasto dell'assenteismo								
capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi								
	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	1	2	3	4	5	6	7	
capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate								
capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale								
orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità								
livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta								
sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking								
	0	0	0	0	0	0	7	

DIREZIONE ORGANIZZATIVA		ANNO	2018		
Direzione Organizzativa		% PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		51%	
DIRIGENTE/POSIZIONE ORGANIZZATIVA					
NOME COGNOME		% COMPORTAMENTI		49%	
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE					
OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE		51%	Grado di raggiungimento		
COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI		PESO	VALUTAZIONE (MIN 1 MAX 7)		
Relazione e integrazione		8	0,00		
Innovatività		7	0,00		
Gestione risorse economiche		9	0,00		
Orientamento alla qualità dei servizi		8	0,00		
Gestione e valorizzazione delle risorse umane		10	0,00		
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi		7	0,00		
VALUTAZIONE COMPORTAMENTI MANAGERIALI		49%	49	0,00	0,00%

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

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni																											
Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1,00 e 3,99 integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti																											
Osservazioni del valutato																											
Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Complessità delle procedure interne:</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>Ostacoli normativi</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>Difficoltà logistiche</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>Errata allocazione risorse umane</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>Scarsa motivazione del personale</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>Flussi comunicativi critici</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>Instabilità organizzativa</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> </table>	Complessità delle procedure interne:	☐	Ostacoli normativi	☐	Difficoltà logistiche	☐	Errata allocazione risorse umane	☐	Scarsa motivazione del personale	☐	Flussi comunicativi critici	☐	Instabilità organizzativa	☐	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Insufficienza risorse tecnologiche</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>Insufficienza risorse materiali</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>Mancanza di specifiche risorse umane</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>Inadeguata formazione del personale</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>Inadeguata programmazione</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> <tr><td>Presenza di criticità nei processi</td><td style="text-align: center;">☐</td></tr> </table>	Insufficienza risorse tecnologiche	☐	Insufficienza risorse materiali	☐	Mancanza di specifiche risorse umane	☐	Inadeguata formazione del personale	☐	Inadeguata programmazione	☐	Presenza di criticità nei processi	☐
Complessità delle procedure interne:	☐																										
Ostacoli normativi	☐																										
Difficoltà logistiche	☐																										
Errata allocazione risorse umane	☐																										
Scarsa motivazione del personale	☐																										
Flussi comunicativi critici	☐																										
Instabilità organizzativa	☐																										
Insufficienza risorse tecnologiche	☐																										
Insufficienza risorse materiali	☐																										
Mancanza di specifiche risorse umane	☐																										
Inadeguata formazione del personale	☐																										
Inadeguata programmazione	☐																										
Presenza di criticità nei processi	☐																										
Altro.....																											



CITTÀ DI LODI

Piazza Broletto, 1 - 26900 Lodi

Sito Istituzionale: www.comune.lodi.it - PEC: comunedilodi@legalmail.it

Centralino 0371.4091

C.F. 84507570152 - P.I. 03116800156

PARERE DI REGOLARITA' TECNICA

ex art. 49 D.Lgs. n. 267/2000

OGGETTO: APPROVAZIONE NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE (DLGS 150/2009)

IL DIRIGENTE

Vista la proposta n. **1417/2018**, esprime il seguente parere in ordine alla regolarità tecnica:

FAVOREVOLE

Lodi, 28/03/2018

Sottoscritto dal Dirigente
GIANI ALBERTO MASSIMILIANO
con firma digitale



CITTÀ DI LODI

Piazza Broletto, 1 - 26900 Lodi

Sito Istituzionale: www.comune.lodi.it - PEC: comunedilodi@legalmail.it

Centralino 0371.4091

C.F. 84507570152 - P.I. 03116800156

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

La deliberazione n. **52** del **29/03/2018**, è pubblicata in data odierna all'albo pretorio on-line, dove rimarrà affissa per 15 giorni.

Pubblicazione n. .

Pubblicata dal 11/04/2018 al 26/04/2018

Lodi, 11/04/2018

Sottoscritto dal
Responsabile della Pubblicazione
MIRCO PAOLO DONATO
con firma digitale