

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

COMUNE DI AREZZO

Approvato con Deliberazione di Giunta Comunale n. .... del 00/00/2018

# Sommario

<b>1. I principi ed i concetti di base del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ....</b>	<b>pag. 3</b>
<b>1.1. Premessa</b>	<b>pag. 3</b>
.....	<b>pag. 3</b>
<b>1.2. Disposizioni generali</b>	<b>pag. 4</b>
.....	<b>pag. 4</b>
<b>1.3. Definizioni di base</b>	<b>pag. 7</b>
.....	<b>pag. 7</b>
<b>1.4. Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV)</b>	<b>pag. 10</b>
.....	<b>pag. 10</b>
<b>2. La valutazione della performance .....</b>	<b>pag. 10</b>
<b>2.1. Gli attori della valutazione</b>	<b>pag. 10</b>
.....	<b>pag. 10</b>
<b>2.2. Le fasi del processo di valutazione</b>	<b>pag. 10</b>
.....	<b>pag. 10</b>
<b>2.2.1. Il processo di valutazione del segretario generale .....</b>	<b>pag. 11</b>
<b>2.2.2. Il processo di valutazione del personale dirigenziale .....</b>	<b>pag. 12</b>
<b>2.2.3. Il processo di valutazione delle posizioni organizzative e delle alte professionalità ..</b>	<b>pag. 13</b>
<b>2.2.4. Il processo di valutazione del personale .....</b>	<b>pag. 13</b>
<b>2.3. Diversificazione dei giudizi e dei trattamenti economici correlati</b>	<b>pag. 13</b>
.....	<b>pag. 13</b>
<b>2.4. La valutazione negativa</b>	<b>pag. 14</b>
.....	<b>pag. 14</b>
<b>2.4.1. Area dirigenza .....</b>	<b>pag. 14</b>
<b>2.4.2. Area posizioni organizzative ed alte professionalità .....</b>	<b>pag. 14</b>
<b>2.4.3. Area del personale .....</b>	<b>pag. 14</b>
<b>2.5. La valutazione dell'eccellenza .</b>	<b>pag. 15</b>
.....	<b>pag. 16</b>
<b>2.6. La partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali alla valutazione</b>	<b>pag. 16</b>
.....	<b>pag. 16</b>
<b>3. La valutazione della performance organizzativa .....</b>	<b>pag. 17</b>
<b>3.1. La valutazione della performance di ente</b>	<b>pag. 17</b>
.....	<b>pag. 17</b>
<b>3.2. La valutazione della performance della struttura Servizio</b>	<b>pag. 19</b>
.....	<b>pag. 21</b>
<b>3.2.1. La valutazione degli obiettivi del Servizio .....</b>	<b>pag. 21</b>
<b>3.2.2. La valutazione degli standard quali-quantitativi del Servizio .....</b>	<b>pag. 22</b>
<b>3.2.3. Il benessere organizzativo del Servizio .....</b>	<b>pag. 22</b>
<b>3.2.4. La valutazione della performance organizzativa del Servizio .....</b>	<b>pag. 22</b>
<b>3.3. La valutazione della performance della struttura Ufficio</b>	<b>pag. 23</b>
.....	<b>pag. 24</b>
<b>3.3.1. La valutazione degli obiettivi dell'Ufficio .....</b>	<b>pag. 24</b>
<b>3.3.2. La valutazione degli standard quali-quantitativi dell'Ufficio .....</b>	<b>pag. 25</b>
<b>3.3.3. Il benessere organizzativo dell'Ufficio .....</b>	<b>pag. 25</b>
<b>3.3.4. La valutazione della performance organizzativa dell'Ufficio .....</b>	<b>pag. 25</b>
<b>4. La valutazione della performance individuale .....</b>	<b>pag. 26</b>
<b>4.1. Il segretario generale .....</b>	<b>pag. 26</b>
.....	

4.1.1.	Chi valuta .....	pag. 26
4.1.2.	Gli oggetti della valutazione .....	pag. 26
4.1.3.	La capacità di adempiere a ruoli e funzioni .....	pag. 26
4.1.4.	La struttura della scheda di valutazione .....	pag. 26
4.1.5.	La valutazione finale .....	pag. 27
4.2.	I dirigenti .....	pag. 28
4.2.1.	Chi valuta .....	pag. 28
4.2.2.	Gli oggetti della valutazione .....	pag. 28
4.2.3.	I comportamenti organizzativi .....	pag. 28
4.2.4.	La struttura della scheda di valutazione .....	pag. 28
4.2.5.	La valutazione finale .....	pag. 28
4.3.	Le posizioni organizzative e le alte professionalità .....	pag. 29
4.3.1.	Chi valuta .....	pag. 29
4.3.2.	Gli oggetti della valutazione .....	pag. 30
4.3.3.	Il contributo dato alla performance del Servizio a cui la struttura afferisce .....	pag. 30
4.3.4.	I comportamenti organizzativi .....	pag. 30
4.3.5.	La struttura della scheda di valutazione .....	pag. 30
4.3.6.	La valutazione finale .....	pag. 30
4.4.	Il resto del personale del Comune .....	pag. 30
4.4.1.	Chi valuta .....	pag. 30
4.4.2.	Gli oggetti della valutazione .....	pag. 31
4.4.3.	Il contributo dato alla performance della struttura .....	pag. 31
4.4.4.	Gli obiettivi individuali .....	pag. 32
4.4.5.	I comportamenti organizzativi .....	pag. 32
4.4.6.	La struttura della scheda di valutazione .....	pag. 32
4.4.7.	La valutazione finale .....	pag. 32
4.5.	Interim .....	pag. 32
5.	<b>Procedura di conciliazione</b> .....	pag. 32
6.	<b>Collegamento con i controlli interni</b> .....	pag. 32
7.	<b>Trasparenza - Piano della Performance e Relazione sulla Performance</b> .....	pag. 33
		pag. 33
		pag. 34
		pag. 34
		pag. 35
		pag. 36
		pag. 36

# 1. I principi ed i concetti di base del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

## 1.1. Premessa

Il comune di Arezzo recepisce e fa propri, nel rispetto dell'autonomia istituzionale che l'ordinamento giuridico attribuisce all'ente locale, disposizioni ed indirizzi contenuti nella legge 15/2009, nel Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 e nelle successive integrazioni e modificazioni.

## 1.2. Disposizioni generali

Il Comune di Arezzo, in base all'art. 16 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017 n. 74, adotta il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (nel proseguo indicato anche come SMVP), quale strumento finalizzato 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 in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento”*, come auspicato dall'art. 3, comma 1, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del comune di Arezzo ha quindi la finalità di contribuire ad *“assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale”* come auspicato dall'art. 2 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, ed è stato strutturato per rispondere ai principi generali enunciati nell'art 3, comma 3 e 4, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, secondo cui *“Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance”* e *“Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.”*

Il SMVP del Comune di Arezzo è atto a definire le fasi del ciclo della performance vuole al tempo stesso consentire quindi:

- di esplicitare chiaramente a inizio periodo la performance attesa dalla struttura nel suo complesso e nei singoli settori e dai singoli dipendenti (performance individuale);
- un monitoraggio continuo della performance anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- la misurazione, valutazione e rappresentazione del livello di performance realizzato con l'evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- un'analisi delle cause legate a tali scostamenti;
- garanzia dei requisiti di chiarezza e trasparenza, tali da ancorare la valutazione alla performance effettivamente resa e non a fattori di ordine personale, pur non inseguendo il "mito" di un'oggettività assoluta che mal si concilia con la componente soggettiva di qualunque sistema di valutazione delle performance. In tal senso è importante la definizione del metodo, del processo e delle responsabilità di valutazione, più che un illusorio collegamento meccanicistico con semplici indicatori fisico-tecnici.

Semplicità, comprensibilità, gestibilità e trasparenza sono i valori guida ai quali si è ispirata la progettazione del metodo, in contrapposizione ai rischi di sofisticazione tecnica fine a sé stessa (e non in linea con le caratteristiche dell'organizzazione), burocratizzazione, eccessivo determinismo e ambiguità di responsabilità. È implicita in questa concezione anche l'idea di un progressivo adattamento del metodo di

valutazione, sia quale conseguenza dell'esperienza accumulata e maturata che a seguito della maturazione e trasformazione del contesto applicativo.

Per orientare l'intera organizzazione al miglioramento dei risultati complessivi, la misurazione della performance è applicata:

1. a livello d'Ente nel suo complesso (performance organizzativa di Ente);
2. a livello di ambito organizzativo di responsabilità (performance organizzativa di Direzione e/o Servizio);
3. a livello di singolo dipendente (performance individuale).

### **1.3. Definizioni di base**

Di seguito si riportano alcune definizioni di base per comprendere meglio il significato dei termini usati nel presente documento e minimizzare eventuali ambiguità. Sono definizioni di uso pressoché standard nella pubblica amministrazione, che si possono ritrovare anche nei SMVP di altri enti locali.

#### **Performance**

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica), attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e si presta ad essere misurata e gestita. La performance viene rappresentata attraverso il sistema degli obiettivi e degli indicatori di risultato.

#### **Performance organizzativa**

Esprime il risultato che un'intera organizzazione, oppure una componente della stessa, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini. Secondo l'art. 8 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017 n. 74, gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa concernono:

- a) *l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;*
- 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 e dei servizi anche attraverso modalità interattive;*
- 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, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;*
- 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;*
- g) *la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;*
- h) *il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.*

#### **Performance individuale**

Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

Secondo l'art. 9 (*Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale*) del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017 n. 74:

*“1. la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all’art. 7, è collegata:*

- a) agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;*
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;*
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.*

*2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all’art. 7 e collegate:*

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.*

*3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.”*

### **Obiettivo**

È la descrizione di un traguardo che l’organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi.

Secondo l’art. 5 5 (Obiettivi e indicatori) del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017 n. 74

*“01. Gli obiettivi si articolano in:*

*a) obiettivi generali, che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri ai sensi dell’art. 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini;*

*b) obiettivi specifici di ogni pubblica amministrazione, individuati, in coerenza con la direttiva annuale adottata ai sensi dell’art. 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, nel Piano della performance di cui all’art. 10.*

*1. Gli obiettivi di cui al comma 01, lettera a), sono determinati con apposite linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri. Per gli enti territoriali, il decreto di cui al primo periodo è adottato previa intesa in sede di Conferenza unificata di cui all’art. 8 della legge 5 giugno 2003, n. 131. Gli obiettivi di cui al comma 01, lettera b), sono programmati, in coerenza con gli obiettivi generali, su base triennale e definiti, prima dell’inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell’amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla legge 31 dicembre 2009, n. 196, e di cui alla normativa economica e finanziaria applicabile alle regioni e agli enti locali e il loro conseguimento costituisce condizione per l’erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa. Nelle more dell’adozione delle linee guida di determinazione degli obiettivi generali, ogni pubblica amministrazione programma e definisce i propri obiettivi, secondo i tempi stabiliti per l’adozione del Piano di cui all’art. 10, salvo procedere successivamente al loro aggiornamento.*

*1 -bis. Nel caso di gestione associata di funzioni da parte degli enti locali, su base volontaria ovvero obbligatoria ai sensi dell’art. 14 del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, gli obiettivi specifici relativi all’espletamento di tali funzioni sono definiti unitariamente.*

1 -ter. Nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione degli enti territoriali, devono essere comunque definiti obiettivi specifici per consentire la continuità dell'azione amministrativa.

2. Gli obiettivi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili."

### **Indicatore**

È lo strumento che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento di una dimensione dell'obiettivo. Se l'obiettivo è multidimensionale, per valutarne il conseguimento, potranno essere necessari più indicatori.

### **Valore atteso di risultato o Target**

È il livello atteso di performance che si desidera ottenere entro uno specifico intervallo temporale per considerare un obiettivo raggiunto nella dimensione misurata dall'indicatore. Rappresenta la quantificazione dell'obiettivo nella dimensione misurata dall'indicatore.

### **Ciclo di Gestione della Performance**

Riprendendo quanto enunciato in merito dall'art. 4 (Ciclo di gestione della performance) del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017 n. 74,

*"1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'art. 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.*

*2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:*

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'art. 10;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi".

### **Piano della Performance**

Il Piano della Performance, secondo il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017 n. 74, è il "documento programmatico triennale, che è definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'art. 3, comma 2, e che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi di cui all'art. 5, comma 01, lettera b) , e definisce, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori".

Ogni anno il Piano della Performance deve essere redatto e pubblicato sul sito istituzionale del comune entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio preventivo.

## Relazione sulla Performance

La Relazione annuale sulla Performance, secondo il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017 n. 74, è il documento “*che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi e indicatori programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato*”.

Ogni anno la Relazione sulla Performance deve essere redatta e pubblicata sul sito istituzionale del comune entro il 30 giugno. Per gli enti locali la Relazione sulla Performance può essere unificata al rendiconto sulla gestione.

## 1.4. Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV)

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) è un soggetto nominato in ogni amministrazione pubblica dall'organo di indirizzo politico-amministrativo. Svolge in modo indipendente alcune importanti funzioni nel processo di misurazione e valutazione della performance. Può essere formato da un solo componente oppure da un collegio di tre membri.

### Compiti principali in materia di misurazione e valutazione della performance

L'OIV supporta l'amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale. Propone al vertice politico la valutazione dei dirigenti apicali.

Verifica che l'amministrazione realizzi nell'ambito del ciclo della performance un'integrazione sostanziale tra programmazione economico-finanziaria e pianificazione strategico-gestionale. Ai fini della valutazione della performance organizzativa, promuove l'utilizzo da parte dell'amministrazione dei risultati derivanti dalle attività di valutazione esterna delle amministrazioni e dei relativi impatti. Promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità; verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

Quanto ai compiti degli OIV in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione si rimanda all'art. 1 della Legge 190/2012 così come modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97 (FOIA) nonché agli indirizzi espressi in materia da parte dell'Autorità nazionale anticorruzione.

Le attività e i poteri dell'OIV sono normati dall'art. 14 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017 n. 74 e dall'articolo 14-bis introdotto dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017 n. 74, qui riportati:

#### «Art. 14 (Organismo indipendente di valutazione della performance)

1. Ogni amministrazione, singolarmente o in forma associata, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, si dota di un Organismo indipendente di valutazione della performance. *Il Dipartimento della funzione pubblica assicura la corretta istituzione e composizione degli Organismi indipendenti di valutazione.*

2. L'Organismo di cui al comma 1 sostituisce i servizi di controllo interno, comunque denominati, di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ed esercita, in piena autonomia, le attività di cui al comma 4. Esercita, altresì, le attività di controllo strategico di cui all'art. 6, comma 1, del citato decreto legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

2 -bis. *L'Organismo indipendente di valutazione della performance è costituito, di norma, in forma collegiale con tre componenti. Il Dipartimento della funzione pubblica definisce i criteri sulla base dei quali le amministrazioni possono istituire l'Organismo in forma monocratica.*

2 -ter. *Il Dipartimento della funzione pubblica individua i casi in cui sono istituiti Organismi in forma associata tra più pubbliche amministrazioni.*



3.

4. L'Organismo indipendente di valutazione della performance:

a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, *anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi*;

b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica;

c) valida la Relazione sulla performance di cui all'art. 10, *a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali* e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;

d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione *con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'art. 9, comma 1, lettera d)*, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

e) propone, sulla base del sistema di cui all'art. 7, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III;

f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica sulla base del decreto adottato ai sensi dell'art. 19, comma 10, del decreto legge n. 90 del 2014;

g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo;

h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

4 -bis. *Gli Organismi indipendenti di valutazione esercitano i compiti di cui al comma 4 e, in particolare, procedono alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione*

*e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'art. 19 del decreto-legge n. 90 del 2014, e dei dati e delle elaborazioni forniti dall'amministrazione, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'art. 7.*

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

5.

6. La validazione della Relazione sulla performance di cui al comma 4, lettera c), è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III.

7.

8. I componenti dell'Organismo indipendente di valutazione non possono essere nominati *tra i dipendenti dell'amministrazione interessata* o tra soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.

9. Presso l'Organismo indipendente di valutazione è costituita, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni.

10. Il responsabile della struttura tecnica permanente deve possedere una specifica professionalità ed esperienza nel campo della misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche.

11. Agli oneri derivanti dalla costituzione e dal funzionamento degli organismi di cui al presente articolo si provvede nei limiti delle risorse attualmente destinate ai servizi di controllo interno.».

«Art. 14 -bis (Elenco, durata e requisiti dei componenti degli OIV)

1. Il Dipartimento della funzione pubblica tiene e aggiorna l'Elenco nazionale dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione, secondo le modalità indicate nel decreto adottato ai sensi dell'articolo 19, comma 10, del decreto-legge n. 90 del 2014.

2. La nomina dell'organismo indipendente di valutazione è effettuata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, tra gli iscritti all'elenco di cui al comma 1, previa procedura selettiva pubblica.

3. La durata dell'incarico di componente dell'Organismo indipendente di valutazione è di tre anni, rinnovabile una sola volta presso la stessa amministrazione, previa procedura selettiva pubblica.

4. L'iscrizione all'Elenco nazionale dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione avviene sulla base di criteri selettivi che favoriscono il merito e le conoscenze specialistiche, nel rispetto di requisiti generali, di integrità e di competenza individuati ai sensi del comma 1.

5. Con le modalità di cui al comma 1, sono stabiliti gli obblighi di aggiornamento professionale e formazione continua posti a carico degli iscritti all'elenco nazionale dei componenti degli organismi indipendenti di valutazione.

6. Le nomine e i rinnovi dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione sono nulli in caso di inosservanza delle modalità e dei requisiti stabiliti dall'articolo 14 e dal presente articolo. Il Dipartimento della funzione pubblica segnala alle amministrazioni interessate l'inosservanza delle predette disposizioni.».

## **2. La valutazione della performance**

### **2.1. Gli attori della valutazione**

Nell'applicazione del sistema di valutazione è necessario assicurare non solo un percorso di condivisione dei contenuti della metodologia di valutazione, ma anche un successivo processo di valutazione che consenta alle parti interessate di essere "parte attiva" dello stesso (attraverso i momenti di monitoraggio, i colloqui di valutazione, ecc.).

Tra i soggetti coinvolti nel processo di valutazione vi sono:

- l'Organismo Indipendente di Valutazione, attore tecnico della valutazione;
- il Segretario Generale, soggetto attivo della valutazione, con ruolo di raccordo, garanzia e trasparenza;
- i Dirigenti di Direzione e di Servizio, soggetti attivi della valutazione;
- le Posizioni Organizzative e le Alte Professionalità;
- il Sindaco, che adotta la valutazione.

### **2.2. Le fasi del processo di valutazione**

La valutazione della performance individuale è quindi il risultato di un ciclo che si esplicita attraverso fasi precise, quali:

- a) Fase previsionale: identificazione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi annuali, dei livelli di comportamento organizzativo atteso, dei livelli minimi di garanzia della qualità dei servizi;
- b) Fase di monitoraggio intermedio: controllo e adozione di eventuali correttivi degli obiettivi assegnati, valutazione intermedia dei livelli di comportamento organizzativo atteso;
- c) Fase di consuntivo: consuntivazione e valutazione della performance individuale ovvero discussione formale dei risultati ottenuti.

Le fasi vengono di seguito dettagliate ed articolate a seconda dei ruoli.

#### **2.2.1. Il processo di valutazione del segretario generale**

Il processo di valutazione del Segretario Generale si articola nelle seguenti fasi:

- a) Fase previsionale (di norma, entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio):
  - attribuzione degli obiettivi attraverso l'approvazione del PEG da parte della Giunta Comunale;
- b) Fase di monitoraggio (infra-annuale):
  - revisione periodica degli obiettivi assegnati, attraverso le modifiche apportate al PEG
  - monitoraggio e rendicontazione sulla gestione per stati di avanzamento, mediante specifici report, entro il 31 luglio, relativamente al primo semestre, in occasione della verifica dello stato di attuazione dei programmi;
- c) Fase consuntiva (entro il 15 giugno dell'anno successivo):
  - redazione, entro il 31 gennaio, di una scheda di autovalutazione;
  - valutazione della performance individuale del Segretario Generale da parte dell'OIV (entro il 15 giugno).

#### **2.2.2. Il processo di valutazione del personale dirigenziale**

Il processo di valutazione del personale dirigenziale si articola nelle seguenti fasi:

- a) Fase previsionale (di norma, entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio):
  - attribuzione degli obiettivi attraverso l'approvazione del PEG da parte della Giunta Comunale;
- b) Fase di monitoraggio (infra-annuale):
  - revisione periodica degli obiettivi assegnati, attraverso le modifiche apportate al PEG;
  - monitoraggio e rendicontazione da parte del servizio o ufficio che svolge la funzione di gestione delle fasi relative al Ciclo della Performance sulla gestione per stati di avanzamento, mediante specifici report, entro il 31 luglio, relativamente al primo semestre, in occasione della verifica dello stato di attuazione dei programmi;
- c) Fase consuntiva (entro il 15 giugno dell'anno successivo):
  - redazione, entro il 31 gennaio, da parte di ciascun dirigente di una scheda di autovalutazione;
  - convocazione entro il 28 febbraio, di un comitato di direzione, per illustrare i risultati della performance organizzativa relativa all'anno precedente, con la presenza dell'OIV ed il supporto del servizio o ufficio che svolge la funzione di gestione della fase di rendicontazione relativa al Ciclo della Performance;
  - proposte di valutazione da parte dei Dirigenti di Direzione e dei Dirigenti dei servizi di staff al Sindaco per i dirigenti de servizi coordinati e illustrazione al Segretario Generale di tali proposte, al fine di garantire una applicazione omogenea dei criteri del Sistema di misurazione delle performance (entro il 30 aprile);
  - proposta di valutazione da parte del Segretario Generale per i Dirigenti di Direzione ed i Dirigenti dei servizi di staff al Sindaco e illustrazione all'OIV di tale proposta (entro il 30 aprile);
  - colloquio tra dirigenti apicali e dirigenti dei servizi coordinati, per il colloquio finale e la comunicazione della valutazione e, successivamente, tra Segretario Generale e dirigenti apicali per la comunicazione del punteggio assegnato: durante il colloquio viene adeguatamente motivato il giudizio espresso ed eventualmente indicato un percorso di miglioramento individuale, sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia nell'area dei comportamenti organizzativi; nelle schede di valutazione andranno riportate anche le eventuali osservazioni del valutato. Nel colloquio di valutazione, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento (entro il 31 maggio);
  - proposta di valutazione dei dirigenti (apicali e non) da parte dell'OIV al Sindaco (entro il 15 giugno);
  - determinazione del Sindaco rispetto alla proposta dell'OIV (entro il 15 giugno).

### **2.2.3. Il processo di valutazione delle posizioni organizzative e delle alte professionalità**

L'attività di valutazione che viene effettuata dal dirigente si articola nelle seguenti fasi:

- a) Fase previsionale (entro 15 giorni dall'approvazione del PEG Piano della Performance):
  - convocazione da parte di ciascun Dirigente di una conferenza di servizio per illustrare gli obiettivi organizzativi ed individuali e le competenze o comportamenti attesi per l'anno di riferimento, prevedendo anche momenti informali di monitoraggio;
  - attribuzione degli obiettivi organizzativi ed individuali con determina dirigenziale;
  - consegna della scheda di valutazione di cui al successivo paragrafo 4.3.6;
- b) Fase di monitoraggio (infra-annuale):
  - revisione periodica degli obiettivi assegnati, in coerenza con le modifiche apportate al PEG;
- c) Fase consuntiva (entro il 30 aprile dell'anno successivo):

- Redazione e invio al Dirigente, entro il 15 febbraio, da parte di ciascuna posizione organizzativa o alta professionalità di una scheda di autovalutazione;
- convocazione da parte dei dirigenti, entro il 15 marzo, di un comitato di coordinamento di area o di servizio autonomo, per illustrare i risultati della performance organizzativa relativa all'anno precedente (definiti dall'OIV con il supporto del servizio o ufficio che svolge la funzione di gestione della fase di rendicontazione relativa al Ciclo della Performance) nonché per acquisire elementi utili alla valutazione della performance organizzativa e individuale;
- proposte di valutazione da parte dei Dirigenti e illustrazione al Segretario Generale, di tali proposte, al fine di giungere ad una applicazione omogenea del Sistema di misurazione delle performance (entro il 31 marzo);
- colloquio tra valutatore e valutato per la comunicazione del punteggio assegnato, nel quale è adeguatamente motivato il giudizio espresso ed eventualmente indicato un percorso di miglioramento individuale o del gruppo di appartenenza, sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia nell'area dei comportamenti organizzativi; nelle schede di valutazione andranno riportate anche le osservazioni del valutato. Nel colloquio di valutazione, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento (entro il 15 aprile).
- trasmissione al Segretario Generale da parte dei dirigenti dei dati relativi alle valutazioni espresse sulle posizioni organizzative, (entro il 30 aprile);

La valutazione viene effettuata dal Dirigente cui il dipendente è assegnato al 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione. Nel caso in cui il dipendente, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna e in casi di riorganizzazione, il dirigente valutatore si rapporta, per acquisire elementi utili ai fini valutativi, con il dirigente della struttura presso cui il dipendente aveva precedentemente prestato servizio nell'anno di riferimento per la valutazione. Se il dirigente valutatore non è più in servizio, la valutazione relativa all'anno di riferimento spetta al dirigente nuovo che potrà avvalersi del supporto di quello precedente con le modalità ritenute più opportune.

#### **2.2.4. Il processo di valutazione del personale**

L'attività di valutazione del dirigente si articola nelle seguenti fasi:

- a) Fase previsionale (entro 30 giorni dall'approvazione del PEG Piano della Performance):
  - assegnazione a tutto il personale degli obiettivi individuali e dei comportamenti attesi attraverso la consegna della scheda di cui al successivo paragrafo 4.4.6;
- b) Fase di monitoraggio (infra-annuale):
  - revisione periodica degli obiettivi assegnati, in coerenza con le modifiche apportate al PEG;
- c) Fase consuntiva (entro il 31 marzo dell'anno successivo):
  - redazione da parte di ciascuna posizione organizzativa di una proposta al dirigente di scheda di valutazione del personale assegnato al proprio ufficio (entro il 15 febbraio);
  - colloquio tra valutatore e valutato per la comunicazione del punteggio assegnato, nel quale è adeguatamente motivato il giudizio espresso e indicato un percorso di miglioramento individuale o del gruppo di appartenenza, sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia nell'area dei comportamenti organizzativi; nelle schede di valutazione andranno riportate anche le osservazioni del valutato. Nel colloquio di valutazione, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze, le

- capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento (entro il 31 marzo);
- trasmissione al Segretario Generale da parte dei dirigenti dei dati relativi alle valutazioni espresse sul proprio personale nell'ambito della struttura di propria assegnazione, (entro il 15 aprile).

La valutazione del personale in distacco o comando presso altro ente/società è effettuata dal dirigente dell'ente/società presso cui il dipendente presta servizio.

La valutazione viene effettuata dal Dirigente cui il dipendente è assegnato al 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione. Nel caso in cui il dipendente, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna e in casi di riorganizzazione, il dirigente valutatore si rapporta, per acquisire elementi utili ai fini valutativi, con il dirigente della struttura presso cui il dipendente aveva precedentemente prestato servizio nell'anno di riferimento per la valutazione. Se il dirigente valutatore non è più in servizio, la valutazione relativa all'anno di riferimento spetta al dirigente nuovo che potrà avvalersi del supporto di quello precedente con le modalità ritenute più opportune.

### 2.3. Diversificazione dei giudizi e dei trattamenti economici correlati

Ai valutatori viene richiesta una significativa differenziazione dei giudizi. A questa differenziazione nei giudizi deve corrispondere una diversificazione dei trattamenti economici correlati come specificato nell'art. 19 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017 n. 74.

Detto questo è bene ricordare che il SMVP non definisce le modalità con cui sono distribuiti i premi correlati alle valutazioni. È un errore ritenere il **sistema di valutazione equivalente al sistema di incentivazione**:  
\_ il **primo** è relativo all'insieme delle **regole** e alla descrizione del **processo** per gestire nel modo migliore la **valutazione dei risultati** ottenuti e dei comportamenti attuati per ottenerli;  
\_ il **secondo** contiene l'insieme delle **regole** per distribuire il **premio di produzione** in base ai risultati ottenuti ed ai comportamenti agiti.

Il richiamo all'articolo 19, qui sotto riportato, è stato fatto per fornire una visione il più completa possibile del quadro normativo entro cui ci si è mossi nella redazione del SMVP del comune.

*"Art. 19 (Criteri per la differenziazione delle valutazioni).*

*1. Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3 -bis , del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d) , corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.*

*2. Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato."*

### 2.4. La valutazione negativa

#### 2.4.1. Area dirigenza

La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con l'applicazione di una delle seguenti sanzioni:

- 1) per i dirigenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato:

- a) la revoca dell'incarico in essere e l'affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore, ivi compresi quelli indicati all'art. 19, comma 10 D.lgs. n. 165/2001;
  - b) sospensione di ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di anni 2;
  - c) il recesso dal rapporto di lavoro.
- 2) Per i dirigenti con contratto di lavoro a tempo determinato:
- a) il recesso dal rapporto di lavoro.
- 3) Per il personale a tempo indeterminato dei livelli con incarico dirigenziale affidato con contratto a termine:
- a) revoca dell'incarico e riassegnazione alle funzioni della categoria di competenza.

Il dirigente che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato. La valutazione della prestazione può avere influenza anche sulla retribuzione di posizione qualora a seguito di una valutazione "NEGATIVA", si proceda all'applicazione delle sanzioni di:

- a) attribuzione di incarico dirigenziale con un valore di retribuzione di posizione inferiore;
- b) sospensione di ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni.

#### **2.4.2. Area Posizioni Organizzative e Alte Professionalità**

La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con l'applicazione di una delle seguenti sanzioni:

- 1) per il personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato:
  - a) la revoca dell'incarico in essere e l'affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore;
  - b) la revoca dell'incarico e la riassegnazione alle mansioni della categoria di provenienza.
- 2) per il personale con contratto di lavoro a tempo determinato la risoluzione del contratto di lavoro.

La posizione organizzativa che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato.

#### **2.4.3. Area personale**

L'esito negativo della valutazione comporta l'eventuale avvio del procedimento disciplinare ai sensi dell'art. 25 del CCNL 22.01.2004, secondo le competenze individuate ai sensi dell'articolo 55-bis del novellato D.lgs., n. 165/2001 in base alla gravità e/o reiterazione dei risultati negativi.

### **2.5. La valutazione dell'eccellenza**

Qualora l'esito della valutazione del personale o delle Posizioni Organizzative o delle Alte professionalità fatto dal dirigente competente determini che la performance del valutato ecceda le attese, la rispettiva valutazione sarà oggetto di confronto con il comitato di direzione al fine di rilevare eventuali incongruenze. Di tale confronto verrà dato riscontro in apposito verbale della seduta che verrà trasmesso all'OIV quale documento integrativo agli esiti della valutazione di tutto il personale.

## 2.6. Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali alla valutazione

Il Decreto Legislativo 25 maggio 2017 n. 74 inserisce Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, un articolo 19-bis in merito alla partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali alla valutazione:

*“Art. 19 -bis (Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali).*

*1. I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all’Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo.*

*2. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall’articolo 8, comma 1, lettere c) ed e).*

*3. Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall’Organismo indipendente di valutazione.*

*4. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell’amministrazione.*

*5. L’organismo indipendente di valutazione verifica l’effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell’amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance di cui all’articolo 14, comma 4, lettera c)” .*

Il Comune di Arezzo adotta specifici indicatori che tengono conto della partecipazione dei cittadini nella misurazione e valutazione della performance dell’Ente nel suo complesso. Altri indicatori possono essere utilizzati nella valutazione della performance di specifici servizi.



### 3. La valutazione della performance organizzativa

I due documenti fondamentali per definire e programmare ex ante, e misurare e valutare ex post, la performance organizzativa sono il piano degli obiettivi ed il portafoglio delle attività e dei servizi.

#### Il piano degli obiettivi

Nel piano degli obiettivi allegato al Piano Esecutivo di Gestione sono identificati gli obiettivi strategici e le relative articolazioni, in base alle priorità espresse dall'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Mediante il piano degli obiettivi si rappresenta ex ante la traduzione delle priorità dettate dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in obiettivi per l'amministrazione. Ex post si valuta se tali obiettivi sono stati raggiunti dando luogo ai risultati attesi.

#### Il portafoglio delle attività e dei servizi

Nel portafoglio delle attività e dei servizi allegato al Piano Esecutivo di Gestione, possono essere dichiarati:

- le quantità programmate dei servizi da erogare
- lo standard di qualità che si vuole assicurare in merito ai servizi erogati
- il rapporto tra risultati da conseguire e risorse impiegate
- il livello di soddisfazione degli utenti che si desidera conseguire in merito ai servizi erogati

Mediante l'articolazione del portafoglio delle attività e dei servizi, l'amministrazione dichiara, ex ante, l'insieme programmato delle attività e dei servizi che mette a disposizione degli utenti, interni e/o esterni, nonché la qualità che intende assicurare e l'efficienza che intende perseguire. Ex post si valuta il livello di attività e servizi effettivamente erogati o realizzati.

#### 3.1. La valutazione della performance di Ente

La performance organizzativa di Ente afferisce al conseguimento dell'attività programmatica complessiva dell'Ente in linea con i piani e i programmi strategici nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento.

La valutazione della performance di Ente viene collegata:

- 1) allo stato di attuazione complessiva dei programmi desunti dal PEG Piano della Performance, che pesa nella performance complessiva dell'Ente per un 50%
- 2) al grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, da rilevare in modo sistematico secondo le modalità indicate nel Regolamento sui Controlli Interni, che pesa nella performance complessiva dell'Ente per un 20%
- 3) alla salute economico finanziaria dell'Ente misurata attraverso i seguenti indicatori economico-finanziari:
  - a) Equilibrio strutturale di parte corrente;
  - b) Saturazione dei limiti di indebitamento;
  - c) Utilizzo anticipazioni di tesoreria;
  - d) Anticipazioni di tesoreria non rimborsate;
  - e) Rispetto dei parametri di deficitarietà strutturale;
  - f) Rispetto degli equilibri di bilancio;

che pesa nella performance complessiva dell'Ente per un 30%.

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun ambito di valutazione della performance di Ente, l'Organismo Indipendente di valutazione acquisisce i dati relativi agli ambiti di cui sopra tramite la struttura di supporto ed esprime un giudizio tra i 4 proposti assegnando il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

Valutazione	Punteggio corrispondente
Performance di ente con basso livello di raggiungimento	0
Performance di ente con medio livello di raggiungimento	60
Performance di ente con medio-alto livello di raggiungimento	80
Performance di ente con elevato livello di raggiungimento	100

La struttura di supporto provvede a trasmettere il giudizio risultante al Segretario Generale ed ai dirigenti che lo utilizzano per le valutazioni di loro competenza.

### 3.2. La valutazione della performance della struttura Servizio

La valutazione della performance della struttura Servizio tiene conto:

- del conseguimento degli obiettivi del Servizio assegnati attraverso il piano dettagliato degli obiettivi allegato al PEG. Nella valutazione della performance della struttura Servizio, la valutazione degli obiettivi del Servizio pesa per un 60%
- del raggiungimento dei livelli rappresentativi della quantità e qualità programmata del Servizio nel portafoglio delle attività e dei servizi allegato al PEG. Nella valutazione della performance della struttura Servizio, la valutazione dei livelli qualitativi del Servizio pesa per un 30%
- del benessere organizzativo. Nella valutazione della performance della struttura Servizio, la valutazione del benessere organizzativo pesa per un 10%

#### 3.2.1. La valutazione degli obiettivi del Servizio

Sono considerati obiettivi del Servizio tutti gli obiettivi del piano degli obiettivi assegnati direttamente al Servizio o assegnati agli Uffici afferenti al Servizio stesso.

Nella valutazione degli obiettivi del Servizio, gli obiettivi assegnati direttamente al Servizio pesano per un 70%. Gli obiettivi assegnati agli Uffici afferenti al Servizio pesano per un 30%.

La valutazione a consuntivo, operata sulla base del monitoraggio operato nel corso dell'anno, si propone di stabilire se gli obiettivi formalmente assegnati sono stati conseguiti e in quale misura.

Ciò è possibile a condizione che non si pretenda di fornire sempre una misura obbligatoriamente quantitativa di tale conseguimento, ma di *valutare se i risultati raggiunti sono in linea con i risultati attesi*. La valutazione quindi deve poter apprezzare quanto l'attività prodotta per la realizzazione degli obiettivi abbia favorito l'allineamento dei risultati accertati ai risultati attesi. Nella valutazione finale si dovrà tenere conto quindi anche di elementi qualitativi e situazioni gestionali della valutazione di sintesi (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l'obiettivo entro determinati termini...). La valutazione finale tiene conto in primis degli elementi quantitativi (grado di raggiungimento del parametro indicato) ed eventualmente degli elementi qualitativi dell'obiettivo assegnato (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l'obiettivo entro determinati termini, giudizio sulla qualità ed efficienza/efficacia dell'obiettivo realizzato).

#### La valutazione degli obiettivi attribuiti direttamente al Servizio

A ciascun obiettivo attribuito direttamente al Servizio è assegnato un peso in percentuale. La somma dei pesi assegnati ai vari obiettivi deve essere uguale al 100%. La performance relativa a ciascun obiettivo può essere misurata attraverso uno o più indicatori. Per ciascun indicatore utilizzato deve essere espresso un

valore atteso per considerare l'obiettivo raggiunto nella dimensione misurata dall'indicatore. La valutazione del grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo si esprime attraverso una scala di quattro valori:

- Il grado di raggiungimento è 100 se si ritiene che l'obiettivo sia stato completamente raggiunto o superato
- Il grado di raggiungimento è 80 se si ritiene che l'obiettivo sia stato raggiunto in maniera parziale, ma significativa
- Il grado di raggiungimento è 60 se si ritiene che l'obiettivo sia stato raggiunto in maniera parziale
- Il grado di raggiungimento è 0 se si ritiene che l'obiettivo non sia stato raggiunto

Valutazione	Punteggio corrispondente
Obiettivo non raggiunto	0
Obiettivo raggiunto solo parzialmente	60
Obiettivo raggiunto in maniera parziale ma significativa	80
Obiettivo pienamente conseguito o superato	100

Il punteggio complessivo relativo agli obiettivi attribuiti direttamente al Servizio si ottiene dalla somma dei singoli punteggi moltiplicati per i relativi pesi.

Se  $V_i$  è il singolo punteggio  $i$ ,  $P_i$  è il relativo peso ed  $n$  è il numero degli obiettivi direttamente attribuiti al Servizio, il punteggio complessivo  $V_{os}$  che quantifica la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi direttamente attribuiti al Servizio è:

$$V_{os} = \sum_{i=1}^n P_i * V_i = P_1 * V_1 + P_2 * V_2 + \dots + P_i * V_i + \dots + P_n * V_n$$

#### La valutazione degli obiettivi attribuiti agli Uffici afferenti al Servizio

A ciascun obiettivo attribuito agli Uffici afferenti al Servizio è assegnato un peso in percentuale. La somma dei pesi assegnati ai vari obiettivi deve essere uguale al 100%. La performance relativa a ciascun obiettivo può essere misurata attraverso uno o più indicatori. Per ciascun indicatore utilizzato deve essere espresso un valore atteso per considerare l'obiettivo raggiunto nella dimensione misurata dall'indicatore. La valutazione del grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo si esprime attraverso una scala di quattro valori:

- Il grado di raggiungimento è 100 se si ritiene che l'obiettivo sia stato completamente raggiunto o superato
- Il grado di raggiungimento è 80 se si ritiene che l'obiettivo sia stato raggiunto in maniera parziale, ma significativa
- Il grado di raggiungimento è 60 se si ritiene che l'obiettivo sia stato raggiunto in maniera parziale
- Il grado di raggiungimento è 0 se si ritiene che l'obiettivo non sia stato raggiunto

Valutazione	Punteggio corrispondente
Obiettivo non raggiunto	0
Obiettivo raggiunto solo parzialmente	60
Obiettivo raggiunto in maniera parziale ma significativa	80
Obiettivo pienamente conseguito o superato	100

Il punteggio complessivo relativo agli obiettivi attribuiti agli Uffici afferenti al Servizio si ottiene dalla somma dei singoli punteggi moltiplicati per i relativi pesi.

Se  $V_i$  è il singolo punteggio  $i$ ,  $P_i$  è il relativo peso ed  $n$  è il numero degli obiettivi attribuiti agli Uffici afferenti al Servizio, il punteggio complessivo **Voua** che quantifica la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti agli Uffici afferenti al Servizio è:

$$Voua = \sum_{i=1}^n P_i * V_i = P_1 * V_1 + P_2 * V_2 + \dots + P_i * V_i + \dots + P_n * V_n$$

### 3.2.2. La valutazione degli standard quali-quantitativi del Servizio

Sono considerati standard quali-quantitativi del Servizio tutti gli standard quali-quantitativi richiesti direttamente al Servizio o assegnati agli Uffici afferenti al Servizio stesso.

Nella valutazione degli standard quali-quantitativi del Servizio, gli standard quali-quantitativi richiesti direttamente al Servizio pesano per un 70%. Gli standard quali-quantitativi richiesti agli Uffici afferenti al Servizio pesano per un 30%

#### La valutazione degli standard quali-quantitativi richiesti direttamente al Servizio

A ciascun standard quali-quantitativo richiesto direttamente al Servizio è assegnato un peso in percentuale. La somma dei pesi assegnati ai vari standard quali-quantitativi deve essere uguale al 100%. La performance relativa a ciascun standard quali-quantitativo può essere misurata attraverso uno o più indicatori. Per ciascun indicatore utilizzato deve essere espresso un valore atteso per considerare lo standard quali-quantitativo raggiunto nella dimensione misurata dall'indicatore.

Il valore atteso è definito utilizzando la media dei risultati raggiunti rispetto all'indicatore stesso negli ultimi tre anni. Un valore atteso inferiore alla media è ammesso ma può essere inserito solo previa esplicitazione dei fattori che determinano una previsione inferiore e deve comunque essere approvato dall'OIV che valuta la coerenza della motivazione con la modifica richiesta.

Nel caso di un nuovo indicatore, mai utilizzato precedentemente, non esistendo una base storica, il valore atteso è stabilito ex-novo.

Si considera che lo standard sia stato completamente raggiunto o superato (100) nella dimensione misurata dall'indicatore quando il valore a consuntivo è maggiore o uguale a quello atteso.

Si considera che lo standard sia stato raggiunto in maniera parziale, ma significativa, (80) nella dimensione misurata dall'indicatore quando il valore a consuntivo è compreso tra il 81% ed il 99% del valore atteso.

Si considera che lo standard sia stato raggiunto in maniera parziale (60), nella dimensione misurata dall'indicatore quando il valore a è compreso tra il 70% ed il 80% del valore atteso;

Si considera che lo standard non sia stato raggiunto (0), nella dimensione misurata dall'indicatore quando il valore a consuntivo è inferiore al 70% del valore atteso.

Considerando i risultati ottenuti nelle dimensioni misurate dai singoli indicatori, la valutazione del grado di raggiungimento complessivo dello standard quali-quantitativo si esprime attraverso una scala di quattro valori:

- Il grado di raggiungimento è 100 se si ritiene che lo standard complessivamente sia stato completamente raggiunto o superato
- Il grado di raggiungimento è 80 se si ritiene che lo standard complessivamente sia stato raggiunto in maniera parziale, ma significativa
- Il grado di raggiungimento è 60 se si ritiene che lo standard complessivamente sia stato raggiunto in maniera parziale
- Il grado di raggiungimento è 0 se si ritiene che lo standard complessivamente non sia stato raggiunto

Valutazione	Punteggio corrispondente
Standard complessivamente non raggiunto	0
Standard complessivamente raggiunto solo parzialmente	60
Standard complessivamente raggiunto in maniera parziale ma significativa	80
Standard complessivamente pienamente conseguito o superato	100

Il punteggio complessivo relativo agli standard quali-quantitativi richiesti direttamente al Servizio si ottiene dalla somma dei singoli punteggi moltiplicati per i relativi pesi.

Se  $V_i$  è il singolo punteggio  $i$ ,  $P_i$  è il relativo peso ed  $n$  è il numero degli standard quali-quantitativi richiesti direttamente al Servizio, il punteggio complessivo  $V_{SS}$  che quantifica la valutazione del grado di raggiungimento degli standard quali-quantitativi richiesti direttamente al Servizio è:

$$V_{SS} = \sum_{i=1}^n P_i * V_i = P_1 * V_1 + P_2 * V_2 + \dots + P_i * V_i + \dots + P_n * V_n$$

#### La valutazione degli standard quali-quantitativi richiesti agli Uffici afferenti al Servizio

A ciascun standard quali-quantitativo richiesto agli Uffici afferenti al Servizio è assegnato un peso in percentuale. La somma dei pesi assegnati ai vari standard quali-quantitativi deve essere uguale al 100%. La performance relativa a ciascun standard quali-quantitativo può essere misurata attraverso uno o più indicatori. Per ciascun indicatore utilizzato deve essere espresso un valore atteso per considerare lo standard quali-quantitativo raggiunto nella dimensione misurata dall'indicatore.

Il valore atteso è definito utilizzando la media dei risultati raggiunti rispetto all'indicatore stesso negli ultimi tre anni. Un valore atteso inferiore alla media è ammesso ma può essere inserito solo previa esplicitazione dei fattori che determinano una previsione inferiore e deve comunque essere approvato dall'OIV che valuta la coerenza della motivazione con la modifica richiesta.

Nel caso di un nuovo indicatore, mai utilizzato precedentemente, non esistendo una base storica, il valore atteso è stabilito ex-novo.

Si considera che lo standard sia stato completamente raggiunto o superato (100) nella dimensione misurata dall'indicatore quando il valore a consuntivo è maggiore o uguale a quello atteso.

Si considera che lo standard sia stato raggiunto in maniera parziale, ma significativa, (80) nella dimensione misurata dall'indicatore quando il valore a consuntivo è compreso tra il 81% ed il 99% del valore atteso.

Si considera che lo standard sia stato raggiunto in maniera parziale (60), nella dimensione misurata dall'indicatore quando il valore a è compreso tra il 70% ed il 80% del valore atteso;

Si considera che lo standard non sia stato raggiunto (0), nella dimensione misurata dall'indicatore quando il valore a consuntivo è inferiore al 70% del valore atteso.

Considerando i risultati ottenuti nelle dimensioni misurate dai singoli indicatori, la valutazione del grado di raggiungimento complessivo dello standard quali-quantitativo si esprime attraverso una scala di quattro valori:

- Il grado di raggiungimento è 100 se si ritiene che lo standard complessivamente sia stato completamente raggiunto o superato
- Il grado di raggiungimento è 80 se si ritiene che lo standard complessivamente sia stato raggiunto in maniera parziale, ma significativa
- Il grado di raggiungimento è 60 se si ritiene che lo standard complessivamente sia stato raggiunto in maniera parziale
- Il grado di raggiungimento è 0 se si ritiene che lo standard complessivamente non sia stato raggiunto

Valutazione	Punteggio corrispondente
Standard complessivamente non raggiunto	0
Standard complessivamente raggiunto solo parzialmente	60
Standard complessivamente raggiunto in maniera parziale ma significativa	80
Standard complessivamente pienamente conseguito o superato	100

Il punteggio complessivo relativo agli standard quali-quantitativi richiesti agli Uffici afferenti al Servizio si ottiene dalla somma dei singoli punteggi moltiplicati per i relativi pesi.

Se  $V_i$  è il singolo punteggio  $i$ ,  $P_i$  è il relativo peso ed  $n$  è il numero degli standard quali-quantitativi richiesti agli Uffici afferenti al Servizio, il punteggio complessivo  $V_{sua}$  che quantifica la valutazione del grado di raggiungimento degli standard quali-quantitativi richiesti agli Uffici afferenti al Servizio è:

$$V_{sua} = \sum_{i=1}^n P_i * V_i = P_1 * V_1 + P_2 * V_2 + \dots + P_i * V_i + \dots + P_n * V_n$$

### 3.2.3. Il benessere organizzativo del Servizio (BOS)

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) cura ogni anno la realizzazione di un'indagine sul personale volta a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione, e la valutazione del proprio superiore gerarchico. Per compiere questa indagine, il Servizio Risorse Umane del Comune di Arezzo eroga al personale, ogni anno, i questionari messi a punto e pubblicati da CiVIT<sup>1</sup>, successivamente ANAC. L'intento è duplice. Da una parte, come sottolineato nel **Rapporto di monitoraggio dei risultati delle indagini sul personale dipendente realizzate dalle amministrazioni pubbliche nel 2013-2014, ai sensi dell'art. 14 comma 5 del d.lgs. n.150/2009**, è quello "di valorizzare il ruolo del lavoratore **come persona**, consentendo di rilevare gli **atteggiamenti** e le **percezioni**, ossia gli aspetti della sfera emozionale, relativamente ad importanti temi quali le condizioni di lavoro, le discriminazioni, le relazioni interpersonali, il livello di equità, la trasparenza e la circolazione delle informazioni, il senso di appartenenza alla propria amministrazione, il sistema di programmazione e valutazione delle performance, il rapporto con il proprio "capo" ". Dall'altra è quello di utilizzare i risultati di questa indagine per la valutazione della performance organizzativa del Servizio e per la valutazione della performance individuale del dirigente responsabile del Servizio stesso. L'indagine si basa su due principi: l'anonimato della rilevazione e la trasparenza dei risultati, che saranno pubblicati sul sito istituzionale del comune.

L'indagine sul benessere organizzativo viene rilevata a livello di Ufficio di media complessità. Per il calcolo del livello di benessere organizzativo nel Servizio vengono utilizzati tutti i questionari: sia quelli riferibili direttamente al Servizio sia quelli relativi ad Uffici afferenti allo stesso. Quale indicatore di sintesi viene utilizzata la media applicata ai singoli fattori di valutazione del benessere.

Per valutare il livello di benessere organizzativo raggiunto l'Organismo Indipendente di Valutazione, sulla base dei risultati emersi dai questionari compilati, esprime un giudizio tra i 4 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustrato nella seguente tabella:

Valutazione	Punteggio corrispondente
<b>Oltre il 60% dei fattori di valutazione del livello di benessere</b>	<b>0</b>

<sup>1</sup> Vedere "Testo revisionato e approvato dalla Commissione il 29/05/2013"

[https://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/ArchivioStorico/BenessereOrganizzativo/\\_ModelliDiIndagine](https://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/ArchivioStorico/BenessereOrganizzativo/_ModelliDiIndagine)

<i>organizzativo è al di sotto del valore medio</i>	
<i>Oltre il 30% ma non oltre il 60% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio</i>	<b>60</b>
<i>Oltre il 10% ma non oltre il 30% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio</i>	<b>80</b>
<i>Non oltre il 10% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio</i>	<b>100</b>

Non viene definito alcun livello di significatività in merito al numero dei questionari compilati per ciascun Servizio.

Nel caso che nessun dipendente del Servizio e dei Uffici afferenti al Servizio stesso abbia compilato il questionario sul benessere organizzativo, al Servizio sarà assegnato un punteggio equivalente al minimo tra i punteggi ottenuti dagli altri Servizi.

### 3.2.4. La valutazione della performance organizzativa del Servizio

La seguente tabella riassume i fattori che contribuiscono a determinare la valutazione della performance organizzativa del Servizio.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEL SERVIZIO	Obiettivi del Servizio nel piano degli obiettivi		Standard per il Servizio nel portafoglio delle attività e dei servizi		Benessere organizzativo
<b>Peso</b>	<b>60%</b>		<b>30%</b>		<b>10%</b>
<b>Composizione</b>	Gli obiettivi assegnati direttamente al Servizio (Vos) pesano per un <b>70%</b>	Gli obiettivi assegnati agli Uffici afferenti al Servizio (Voua) pesano per un <b>30%</b>	Gli standard richiesti direttamente al Servizio (Vss) pesano per un <b>70%</b>	Gli standard richiesti agli Uffici afferenti al Servizio (Vsua) pesano per un <b>30%</b>	

La performance organizzativa del Servizio, **PERFSERV**, è data dalla formula:

$$\text{PERFSERV} = 60\% * (70\% * \text{Vos} + 30\% * \text{Voua}) + 30\% * (70\% * \text{Vss} + 30\% * \text{Vsua}) + 10\% * \text{BO}$$

### 3.3. La valutazione della performance della struttura Ufficio

La valutazione della performance della struttura **Ufficio per le Posizioni Organizzative** tiene conto:

- del conseguimento degli obiettivi dell'Ufficio assegnati attraverso il piano dettagliato degli obiettivi allegato al PEG. Nella valutazione della performance della struttura Ufficio, la valutazione degli obiettivi dell'Ufficio pesa per un 54%
- del raggiungimento dei livelli rappresentativi della quantità e qualità programmata dell'Ufficio nel portafoglio delle attività e dei servizi allegato al PEG. Nella valutazione della performance della struttura Ufficio, la valutazione dei livelli qualitativi dell'Ufficio pesa per un 36%
- del benessere organizzativo. Nella valutazione della performance della struttura Ufficio, la valutazione del benessere organizzativo pesa per un 10%

La valutazione della performance della struttura **Ufficio per le Alte Professionalità** tiene conto:

- del conseguimento degli obiettivi dell'Ufficio assegnati attraverso il piano dettagliato degli obiettivi allegato al PEG. Nella valutazione della performance della struttura Ufficio, la valutazione degli obiettivi dell'Ufficio pesa per un 60%
- del raggiungimento dei livelli rappresentativi della quantità e qualità programmata dell'Ufficio nel portafoglio delle attività e dei servizi allegato al PEG. Nella valutazione della performance della struttura Ufficio, la valutazione dei livelli qualitativi dell'Ufficio pesa per un 40%

### 3.3.1. La valutazione degli obiettivi dell'Ufficio

Sono considerati obiettivi dell'Ufficio tutti gli obiettivi del piano degli obiettivi assegnati direttamente all'Ufficio.

La valutazione a consuntivo, operata sulla base del monitoraggio operato nel corso dell'anno, si propone di stabilire se gli obiettivi formalmente assegnati sono stati conseguiti e in quale misura.

Ciò è possibile a condizione che non si pretenda di fornire sempre una misura obbligatoriamente quantitativa di tale conseguimento, ma di *valutare se i risultati raggiunti sono in linea con i risultati attesi*. La valutazione quindi deve poter apprezzare quanto l'attività prodotta per la realizzazione degli obiettivi abbia favorito l'allineamento dei risultati accertati ai risultati attesi. Nella valutazione finale si dovrà tenere conto quindi anche di elementi qualitativi e situazioni gestionali della valutazione di sintesi (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l'obiettivo entro determinati termini...). La valutazione finale tiene conto in primis degli elementi quantitativi (grado di raggiungimento del parametro indicato) ed eventualmente degli elementi qualitativi dell'obiettivo assegnato (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l'obiettivo entro determinati termini, giudizio sulla qualità ed efficienza/efficacia dell'obiettivo realizzato).

A ciascun obiettivo attribuito direttamente all'Ufficio è assegnato un peso in percentuale. La somma dei pesi assegnati ai vari obiettivi deve essere uguale al 100%. La performance relativa a ciascun obiettivo può essere misurata attraverso uno o più indicatori. Per ciascun indicatore utilizzato deve essere espresso un valore atteso per considerare l'obiettivo raggiunto nella dimensione misurata dall'indicatore. La valutazione del grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo si esprime attraverso una scala di quattro valori:

- Il grado di raggiungimento è 100 se si ritiene che l'obiettivo sia stato completamente raggiunto o superato
- Il grado di raggiungimento è 80 se si ritiene che l'obiettivo sia stato raggiunto in maniera parziale, ma significativa
- Il grado di raggiungimento è 60 se si ritiene che l'obiettivo sia stato raggiunto in maniera parziale
- Il grado di raggiungimento è 0 se si ritiene che l'obiettivo non sia stato raggiunto

Valutazione	Punteggio corrispondente
Obiettivo non raggiunto	0
Obiettivo raggiunto solo parzialmente	60
Obiettivo raggiunto in maniera parziale ma significativa	80
Obiettivo pienamente conseguito o superato	100

Il punteggio complessivo relativo agli obiettivi attribuiti all'Ufficio si ottiene dalla somma dei singoli punteggi moltiplicati per i relativi pesi.

Se  $V_i$  è il singolo punteggio  $i$ ,  $P_i$  è il relativo peso ed  $n$  è il numero degli obiettivi attribuiti all'Ufficio, il punteggio complessivo  $V_{tot}$  che quantifica la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti all'Ufficio è:



$$V_{ou} = \sum_{i=1}^n P_i * V_i = P_1 * V_1 + P_2 * V_2 + \dots + P_i * V_i + \dots + P_n * V_n$$

### 3.3.2. La valutazione degli standard quali-quantitativi dell'Ufficio

Sono considerati standard quali-quantitativi dell'Ufficio tutti gli standard quali-quantitativi nel portafoglio delle attività e dei servizi richiesti direttamente all'Ufficio.

**Riportiamo qui per comodità di lettura quanto precedentemente definito nel paragrafo 3.2.2.**

A ciascun standard quali-quantitativo richiesto all'Ufficio è assegnato un peso in percentuale. La somma dei pesi assegnati ai vari standard quali-quantitativi deve essere uguale al 100%. La performance relativa a ciascun standard quali-quantitativo può essere misurata attraverso uno o più indicatori. Per ciascun indicatore utilizzato deve essere espresso un valore atteso per considerare lo standard quali-quantitativo raggiunto nella dimensione misurata dall'indicatore.

Il valore atteso è definito utilizzando la media dei risultati raggiunti rispetto all'indicatore stesso negli ultimi tre anni. Un valore atteso inferiore alla media è ammesso ma può essere inserito solo previa esplicitazione dei fattori che determinano una previsione inferiore e deve comunque essere approvato dall'OIV che valuta la coerenza della motivazione con la modifica richiesta.

Nel caso di un nuovo indicatore, mai utilizzato precedentemente, non esistendo una base storica, il valore atteso è stabilito ex-novo.

Si considera che lo standard sia stato completamente raggiunto o superato (100) nella dimensione misurata dall'indicatore quando il valore a consuntivo è maggiore o uguale a quello atteso.

Si considera che lo standard sia stato raggiunto in maniera parziale, ma significativa, (80) nella dimensione misurata dall'indicatore quando il valore a consuntivo è compreso tra il 81% ed il 99% del valore atteso.

Si considera che lo standard sia stato raggiunto in maniera parziale (60), nella dimensione misurata dall'indicatore quando il valore a è compreso tra il 70% ed il 80% del valore atteso;

Si considera che lo standard non sia stato raggiunto (0), nella dimensione misurata dall'indicatore quando il valore a consuntivo è inferiore al 70% del valore atteso.

Considerando i risultati ottenuti nelle dimensioni misurate dai singoli indicatori, la valutazione del grado di raggiungimento complessivo dello standard quali-quantitativo si esprime attraverso una scala di quattro valori:

- Il grado di raggiungimento è 100 se si ritiene che lo standard complessivamente sia stato completamente raggiunto o superato
- Il grado di raggiungimento è 80 se si ritiene che lo standard complessivamente sia stato raggiunto in maniera parziale, ma significativa
- Il grado di raggiungimento è 60 se si ritiene che lo standard complessivamente sia stato raggiunto in maniera parziale

Valutazione	Punteggio corrispondente
Obiettivo non raggiunto	0
Obiettivo raggiunto solo parzialmente	60
Obiettivo raggiunto in maniera parziale ma significativa	80
Obiettivo pienamente conseguito o superato	100

Il punteggio complessivo relativo agli standard quali-quantitativi richiesti all'Ufficio si ottiene dalla somma dei singoli punteggi moltiplicati per i relativi pesi.

Se  $V_i$  è il singolo punteggio  $i$ ,  $P_i$  è il relativo peso ed  $n$  è il numero degli standard quali-quantitativi richiesti all'Ufficio, il punteggio complessivo  $V_{su}$  che quantifica la valutazione del grado di raggiungimento degli standard quali-quantitativi richiesti all'Ufficio è:

$$V_{su} = \sum_{i=1}^n P_i * V_i = P_1 * V_1 + P_2 * V_2 + \dots + P_i * V_i + \dots + P_n * V_n$$

### 3.3.3. Il benessere organizzativo dell'Ufficio per le Posizioni Organizzative (BOU)

Per la definizione del benessere organizzativo e le modalità di rilevazione si fa riferimento al paragrafo 3.2.3.

Per valutare il livello di benessere organizzativo raggiunto l'Organismo Indipendente di Valutazione, sulla base dei risultati emersi dai questionari compilati, esprime un giudizio tra i 4 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustrato nella seguente tabella:

Valutazione	Punteggio corrispondente
<i>Oltre il 60% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio</i>	0
<i>Oltre il 30% ma non oltre il 60% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio</i>	60
<i>Oltre il 10% ma non oltre il 30% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio</i>	80
<i>Non oltre il 10% dei fattori di valutazione del livello di benessere organizzativo è al di sotto del valore medio</i>	100

Non viene definito alcun livello di significatività in merito al numero dei questionari compilati per ciascun Ufficio.

Nel caso che nessun dipendente dell'Ufficio abbia compilato il questionario sul benessere organizzativo, all'Ufficio sarà assegnato un punteggio equivalente al minimo tra i punteggi ottenuti dagli altri Uffici dell'Ente.

### 3.3.4. La valutazione della performance organizzativa dell'Ufficio

La seguente tabella riassume i fattori che contribuiscono a determinare la valutazione della performance organizzativa dell'Ufficio delle Posizioni Organizzative (PO) e delle Alte Professionalità (AP):

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'UFFICIO (PO)	Obiettivi dell'Ufficio nel piano degli obiettivi	Standard per l'Ufficio nel portafoglio delle attività e dei servizi	Benessere Organizzativo
PERFUFF	54%*Vou	36%*Vsu	10%*VBou

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'UFFICIO (AP)	Obiettivi dell'Ufficio nel piano degli obiettivi	Standard per l'Ufficio nel portafoglio delle attività e dei servizi
PERFUFF	60%*Vou	40%*Vsu

## 4. La valutazione della performance individuale

Con la misurazione e la valutazione della performance individuale, direttamente collegata alla performance organizzativa si intende non solo fornire un supporto per la distribuzione diversificata della premialità, secondo criteri di responsabilizzazione per i comportamenti agiti e i risultati ottenuti, ma anche perseguire il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo professionale e la valorizzazione del personale, rispettando la trasparenza e l'integrità dell'azione amministrativa.

La performance individuale è misurata e valutata, sia in relazione al raggiungimento degli obiettivi della struttura e, per i dirigenti, alla performance complessiva dell'ente, sia in relazione all'effettivo contributo che ciascun dipendente individualmente apporta per il conseguimento dei risultati attesi. La valutazione del contributo individuale è effettuata tramite l'utilizzo di strumenti per rilevare come il dipendente svolge le proprie attività e in che misura le sue prestazioni rispondono ai risultati attesi dall'Ente, comunicati al dipendente in fase di programmazione.

Il metodo di valutazione predisposto prevede la traduzione della valutazione della performance individuale in un punteggio complessivo, collegato ai diversi fattori di valutazione. Il punteggio finale di valutazione corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

Valutazione	Punteggio corrispondente
La performance rappresenta una criticità	0 - 50
La maggior parte delle aree di performance richiedono un miglioramento	51 - 70
Alcune aree di performance richiedono un miglioramento	71 - 90
La performance complessiva sostanzialmente soddisfa le attese	91 - 100
La performance complessiva eccede le attese	101 - 110

### 4.1. Il Segretario Generale

#### 4.1.1. Chi valuta

La valutazione del Segretario Generale è effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione

#### 4.1.2. Gli oggetti della valutazione

Il sistema di valutazione della performance dirigenziale si basa sulla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dati, a livello di ente e di struttura, e sulla valutazione del comportamento organizzativo. Alla valutazione complessiva del Dirigente contribuiscono quindi:

- la performance dell'ente
- la performance di struttura (Segreteria Generale), che comprende la qualità dei servizi e gli obiettivi di struttura
- la capacità di adempiere a ruoli e funzioni

Per la performance dell'Ente si rimanda al paragrafo 3.1.

Per la performance della struttura (Segreteria Generale) si usano gli stessi criteri adottati per valutare la performance del Servizio, esplicitati al paragrafo 3.2.

#### 4.1.3. La capacità di adempiere a ruoli e funzioni

Seguendo quanto espresso dal TUEL in merito ai ruoli e funzioni del Segretario Generale, si valutano le quattro dimensioni indicate nella tabella seguente:

Le dimensioni oggetto della valutazione	Rappresenta una criticità	Necessita un miglioramento	Soddisfa le aspettative	Eccede le aspettative
Capacità di garantire una efficace consulenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi di indirizzo politico-amministrativo e della dirigenza (Art.97, comma 2 del TUEL)				
Capacità di assistere in modo efficace, con funzioni consultive e referenti, le riunioni di Giunta e Consiglio (Art. 97, comma 4, lettera a) del TUEL)				
Capacità di garantire le funzioni di rogito dei contratti dell'Ente e di autenticazione di scritture private, sovrintendenza all'espletamento dei successivi adempimenti (Art. 97, comma 4, lettera c) del TUEL)				
Capacità di coordinare i dirigenti, di indirizzare le strutture nel rispetto delle strategie dell'ente e di favorire il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa anche nel rispetto di quanto previsto dall'ordinamento in materia di prevenzione della corruzione, della trasparenza e di controlli interni				

Il valutatore valuta per ciascuna delle dimensioni se il contributo del Segretario Generale: rappresenta una criticità, necessita un miglioramento, soddisfa le aspettative, eccede le aspettative. Le valutazioni dei singoli parametri sono aggregate secondo le regole riportate qui sotto per assegnare un punteggio complessivo alla valutazione della capacità di adempiere a ruolo e funzioni.

Le regole sono:

- Ogni parametro che necessita di un miglioramento vale 15 punti
- Ogni parametro che soddisfa le aspettative vale 25 punti
- Ogni parametro che eccede le aspettative vale 30 punti
- Se nessuno dei parametri rappresenta una criticità, il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi parziali
- Se uno solo dei parametri rappresenta una criticità, il punteggio complessivo è dato dalla somma degli altri punteggi parziali divisa per 2
- Se due o più parametri rappresentano una criticità il punteggio complessivo è zero

Il punteggio complessivo assegnato alla capacità di adempiere a ruolo e funzioni può quindi variare da un minimo di 0 ad un massimo di 120.

#### 4.1.4. La struttura della scheda di valutazione

La scheda di valutazione è una cartella elettronica composta da 1 foglio elettronico diviso in due sezioni:

- La prima sezione costituisce la rappresentazione di sintesi della valutazione. Accanto alla parte relativa all'anagrafica è espressa la traduzione numerica della valutazione complessiva. Sotto sono indicati i dettagli relativi ai tre fattori presi in considerazione: la performance dell'Ente, la performance della struttura (Segreteria Generale), la capacità di adempiere a ruolo e funzioni.

- La seconda sezione contiene i dettagli relativi alla valutazione della capacità di adempiere a ruolo e funzioni

#### 4.1.5. La valutazione finale

Le componenti del punteggio finale, il relativo peso e l'indicazione di chi valuta sono espressi nella seguente tabella.

	Performance dell'Ente	Performance di Struttura	Capacità di adempiere a ruolo e funzioni
<b>Peso</b>	<b>10%</b>	<b>60%</b>	<b>30%</b>
<b>Chi valuta</b>	Valutazione proposta dall'OIV su dati forniti dalla struttura tecnica di supporto	Valutazione proposta dall'OIV su dati forniti dalla struttura tecnica di supporto	Valutazione proposta dall'OIV

## 4.2. I Dirigenti

### 4.2.1. Chi valuta

La valutazione dei Dirigenti di Direzione e dei Dirigenti dei servizi di staff al Sindaco è effettuata dal Segretario Generale.

La valutazione dei Dirigenti di Servizi coordinati dal Dirigente di Direzione è effettuata dai Dirigenti di Direzione a cui tali servizi afferiscono.

### 4.2.2. Gli oggetti della valutazione

Il sistema di valutazione della performance individuale dei Dirigenti si basa sulla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dati, a livello di ente e di struttura (Servizio), e sulla valutazione del comportamento organizzativo. Alla valutazione complessiva del Dirigente contribuiscono quindi:

- la performance dell'Ente
- la performance di struttura (Servizio), che comprende la qualità dei servizi e gli obiettivi di struttura
- i comportamenti organizzativi

Per la performance dell'Ente si rimanda al paragrafo 3.1.

Per la performance del Servizio si rimanda al paragrafo 3.2.

### 4.2.3. I comportamenti organizzativi

Per tutto il personale dirigenziale sono presi in considerazione 8 comportamenti organizzativi.

A ciascun comportamento organizzativo è assegnato un peso in percentuale. La somma dei pesi assegnati ai vari comportamenti organizzativi deve essere uguale al 100%.

I pesi attribuiti ai vari comportamenti organizzativi sono assegnati dal Segretario Generale per i Dirigenti di Direzione e il Dirigente di Direzione di riferimento per i Dirigenti dei Servizi.

Per ciascuna delle aree di valutazione dei comportamenti organizzativi sono presi in considerazione quattro dimensioni, o parametri. Il valutatore valuta per ciascuna delle dimensioni se il contributo del valutato: rappresenta una criticità, necessita un miglioramento, soddisfa le aspettative, eccede le aspettative. Le valutazioni dei singoli parametri sono aggregate secondo le regole riportate qui sotto per assegnare un punteggio complessivo alla valutazione dello specifico comportamento organizzativo in oggetto.

Le regole sono:

- Ogni parametro che necessita di un miglioramento vale 15 punti
- Ogni parametro che soddisfa le aspettative vale 25 punti
- Ogni parametro che eccede le aspettative vale 30 punti
- Se nessuno dei parametri rappresenta una criticità, il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi parziali
- Se uno solo dei parametri rappresenta una criticità, il punteggio complessivo è dato dalla somma degli altri punteggi parziali divisa per 2
- Se due o più parametri rappresentano una criticità il punteggio complessivo è zero

Il punteggio complessivo assegnato a ciascun comportamento organizzativo può quindi variare da un minimo di 0 ad un massimo di 120.

La somma dei punteggi pesati assegnati ai vari comportamenti organizzativi contribuisce a definire il punteggio complessivo assegnato ai comportamenti organizzativi nella scheda di valutazione.

#### 4.2.4. La struttura della scheda di valutazione

La scheda di valutazione è una cartella elettronica composta da 2 sezioni:

- La prima sezione, composta da un foglio, costituisce la rappresentazione di sintesi della valutazione. Accanto alla parte relativa all'anagrafica è espressa la traduzione numerica della valutazione complessiva. Sotto sono indicati i dettagli relativi ai tre fattori presi in considerazione: la performance dell'Ente, la performance del Servizio, i comportamenti organizzativi. A seguire una parte dove il valutatore può esprimere una nota sui punti di forza ed i traguardi raggiunti, evidenziare le aree di performance che necessitano di un miglioramento, definire un piano di miglioramento della performance per il dipendente valutato
- La seconda sezione, composta da 8 fogli, contiene i dettagli relativi alla valutazione dei comportamenti organizzativi

#### 4.2.5. La valutazione finale

Le componenti del punteggio finale, il relativo peso e l'indicazione di chi valuta sono espressi nelle tabelle seguenti.

DIRIGENTI DI DIREZIONE	Performance dell'Ente	Performance del Servizio	Comportamenti organizzativi
<b>Peso</b>	<b>10%</b>	<b>60%</b>	<b>30%</b>
<b>Chi valuta</b>	Valutazione su dati forniti dalla struttura tecnica di supporto	Valutazione su dati forniti dalla struttura tecnica di supporto	Valutazione proposta dal Segretario Generale

DIRIGENTI CHE RISPONDONO DIRETTAMENTE AL SINDACO	Performance dell'Ente	Performance del Servizio	Comportamenti organizzativi
<b>Peso</b>	<b>10%</b>	<b>60%</b>	<b>30%</b>
<b>Chi valuta</b>	Valutazione su dati forniti dalla struttura tecnica di supporto	Valutazione su dati forniti dalla struttura tecnica di supporto	Valutazione proposta dal Segretario Generale

DIRIGENTI DI SERVIZI COORDINATI DAL DIRIGENTE DI DIREZIONE	Performance dell'Ente	Performance del Servizio	Comportamenti organizzativi
--	-----------------------	--------------------------	-----------------------------

<b>Peso</b>	<b>10%</b>	<b>60%</b>	<b>30%</b>
<b>Chi valuta</b>	Valutazione su dati forniti dalla struttura tecnica di supporto	Valutazione su dati forniti dalla struttura tecnica di supporto	Valutazione proposta dal Dirigente di Direzione

### **4.3. Le Posizioni Organizzative e le Alte professionalità**

#### **4.3.1. Chi valuta**

La valutazione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità è effettuata dal Dirigente di riferimento.

#### **4.3.2. Gli oggetti della valutazione**

Il sistema di valutazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative e delle Alte professionalità si basa sul contributo apportato alla performance del Servizio, sulla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura e sulla valutazione del comportamento organizzativo. Alla valutazione complessiva della Posizione Organizzativa o dell'Alta Professionalità contribuiscono quindi tre fattori:

- il contributo apportato alla performance del Servizio a cui la struttura afferisce, che nella valutazione complessiva ha un peso del 10%
- la performance di struttura (Ufficio), che comprende gli obiettivi di struttura, la qualità dei servizi e, solo per le Posizioni Organizzative, il benessere organizzativo. La performance di struttura nella valutazione complessiva ha un peso del 50%
- i comportamenti organizzativi, che nella valutazione complessiva hanno un peso del 40%

Per quanto riguarda la performance dell'Ufficio si rimanda al paragrafo 3.3.

#### **4.3.3. Il contributo dato alla performance del Servizio a cui la struttura afferisce**

Il contributo dato alla performance della struttura si avvale di due componenti:

- La performance di Servizio, che, nell'economia di questo fattore, pesa per il 50%
- La valutazione del contributo complessivo data dal valutatore, che, nell'economia di questo fattore, pesa per il 50%

Per quanto riguarda la performance del Servizio, questa viene calcolata con i criteri esplicitati nel paragrafo 3.2. Il punteggio di questa componente può variare da 0 a 100.

Per quanto riguarda la valutazione del contributo complessivo, questa è una valutazione effettuata dal valutatore che tiene conto sia del contributo complessivo del valutato al buon funzionamento del Servizio a cui afferisce, sia dell'impegno profuso dal valutato nel portare a compimento le attività ed i compiti e le assegnati.

Il punteggio di questa componente può variare da 0 a 120.

#### **4.3.4. I comportamenti organizzativi**

Per le Posizioni Organizzative e le Alte Professionalità sono presi in considerazione 8 comportamenti organizzativi.

A ciascun comportamento organizzativo è assegnato un peso in percentuale. La somma dei pesi assegnati ai vari comportamenti organizzativi deve essere uguale al 100%.

Il Dirigente di riferimento assegna un peso a ciascuno dei comportamenti organizzativi a seconda della mansione svolta dalla Posizione Organizzativa e dell'Alta Professionalità.

Per ciascuna delle aree di valutazione dei comportamenti organizzativi sono presi in considerazione quattro dimensioni, o parametri. Il valutatore valuta per ciascuna delle dimensioni se il contributo del valutato: rappresenta una criticità, necessita un miglioramento, soddisfa le aspettative, eccede le aspettative. Le valutazioni dei singoli parametri sono aggregate secondo le regole riportate qui sotto per assegnare un punteggio complessivo alla valutazione dello specifico comportamento organizzativo in oggetto.

Le regole sono:

- Ogni parametro che necessita di un miglioramento vale 15 punti
- Ogni parametro che soddisfa le aspettative vale 25 punti
- Ogni parametro che eccede le aspettative vale 30 punti
- Se nessuno dei parametri rappresenta una criticità, il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi parziali
- Se uno solo dei parametri rappresenta una criticità, il punteggio complessivo è dato dalla somma degli altri punteggi parziali divisa per 2
- Se due o più parametri rappresentano una criticità il punteggio complessivo è zero

Il punteggio complessivo assegnato a ciascun comportamento organizzativo può quindi variare da un minimo di 0 ad un massimo di 120.

La somma dei punteggi pesati assegnati ai vari comportamenti organizzativi contribuisce a definire il punteggio complessivo assegnato ai comportamenti organizzativi nella scheda di valutazione.

#### 4.3.5. La struttura della scheda di valutazione

La scheda di valutazione è una cartella elettronica composta da 3 sezioni:

- La prima sezione, composta da un foglio, costituisce la rappresentazione di sintesi della valutazione. Accanto alla parte relativa all'anagrafica è espressa la traduzione numerica della valutazione complessiva. Sotto sono indicati i dettagli relativi ai tre fattori presi in considerazione: la performance dell'Ufficio, il contributo complessivo alla performance del Servizio a cui l'Ufficio afferisce, i comportamenti organizzativi. A seguire una parte dove il valutatore può esprimere una nota sui punti di forza ed i traguardi raggiunti, evidenziare le aree di performance che necessitano di un miglioramento, definire un piano di miglioramento della performance per il dipendente valutato
- La seconda sezione, composta da un foglio, è dove si esprime la valutazione del contributo complessivo dato dal dipendente alla performance di struttura
- La terza sessione, composta da 8 fogli, contiene i dettagli relativi alla valutazione dei comportamenti organizzativi

#### 4.3.6. La valutazione finale

Le componenti del punteggio finale, il relativo peso e l'indicazione di chi valuta sono espressi nella seguente tabella.

	Performance dell'Ufficio	Contributo alla performance del Servizio	Comportamenti organizzativi
<b>Peso</b>	<b>50%</b>	<b>10%</b>	<b>40%</b>
<b>Chi valuta</b>	Valutazione su dati forniti dalla struttura tecnica di supporto	Un 50% della valutazione è effettuata su dati forniti dalla struttura tecnica di supporto.	La valutazione è effettuata dal Dirigente di riferimento



		Il restante 50% della valutazione è effettuato dal Dirigente di riferimento	
--	--	---	--

## 4.4. Il resto del personale del Comune

### 4.4.1. Chi valuta

La valutazione del personale non Dirigente e non Posizione Organizzativa o Alta Professionalità è effettuata dal Dirigente del Servizio avvalendosi della collaborazione della P.P.O.O. o dell'Alta Professionalità di riferimento.

### 4.4.2. Gli oggetti della valutazione

Il sistema di valutazione della performance individuale dei dipendenti si basa sulla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dati, a livello individuale, sul contributo apportato alla performance di struttura e sulla valutazione del comportamento organizzativo. Alla valutazione complessiva del dipendente contribuiscono quindi tre fattori:

- il contributo apportato alla performance del Servizio, che nella valutazione complessiva ha un peso del 10%
- gli obiettivi individuali, che nella valutazione complessiva hanno un peso del 45%
- i comportamenti organizzativi, che nella valutazione complessiva hanno un peso del 45%

### 4.4.3. Il contributo dato alla performance della struttura

Il contributo dato alla performance della struttura si avvale di due componenti:

- La performance del Servizio, che, nell'economia di questo fattore, pesa per il 50%
- La valutazione del contributo complessivo data dal valutatore che, nell'economia di questo fattore, pesa per il 50%

Per quanto riguarda la performance del Servizio, questa viene calcolata con i criteri esplicitati nel paragrafo 3.2. Il punteggio di questa componente può variare da 0 a 100.

Per quanto riguarda la valutazione del contributo complessivo, questa è una valutazione effettuata dal valutatore che tiene conto sia del contributo complessivo del valutato al buon funzionamento della struttura di appartenenza, ai livelli di servizio richiesti alla struttura ed al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura, sia dell'impegno profuso dal valutato nel portare a compimento le attività ed i compiti e le assegnati.

Il punteggio di questa componente può variare da 0 a 120.

### 4.4.4. Gli obiettivi individuali

La valutazione a consuntivo, operata sulla base del monitoraggio operato nel corso dell'anno, si propone di stabilire se gli obiettivi formalmente assegnati sono stati conseguiti e in quale misura.

Ciò è possibile a condizione che non si pretenda di fornire sempre una misura obbligatoriamente quantitativa di tale conseguimento, ma di *valutare se i risultati raggiunti sono in linea con i risultati attesi*. La valutazione quindi deve poter apprezzare quanto l'attività prodotta per la realizzazione degli obiettivi abbia favorito l'allineamento dei risultati accertati ai risultati attesi. Nella valutazione finale si dovrà tenere conto quindi anche di elementi qualitativi e situazioni gestionali della valutazione di sintesi (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l'obiettivo entro determinati termini...). La valutazione finale tiene

conto in primis degli elementi quantitativi (grado di raggiungimento del parametro indicato) ed eventualmente degli elementi qualitativi dell'obiettivo assegnato (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l'obiettivo entro determinati termini, giudizio sulla qualità ed efficienza/efficacia dell'obiettivo realizzato).

Gli obiettivi individuali sono assegnati al dipendente dal Dirigente di riferimento. Possono variare da un minimo di uno ad un massimo di cinque. A ciascun obiettivo è assegnato un peso in percentuale. La somma dei pesi assegnati ai vari obiettivi individuali deve essere uguale al 100%. La performance relativa a ciascun obiettivo può essere misurata attraverso uno o più indicatori. Per ciascun indicatore utilizzato deve essere espresso un valore atteso per considerare l'obiettivo raggiunto nella dimensione misurata dall'indicatore. Il valutatore ha la possibilità di esprimere una valutazione in merito al raggiungimento complessivo dell'obiettivo attraverso una scala di quattro valori:

- Il grado di raggiungimento è 100 se si ritiene che l'obiettivo sia stato completamente raggiunto o superato
- Il grado di raggiungimento è 80 se si ritiene che l'obiettivo sia stato raggiunto in maniera parziale, ma significativa
- Il grado di raggiungimento è 60 se si ritiene che l'obiettivo sia stato raggiunto in maniera parziale
- Il grado di raggiungimento è 0 se si ritiene che l'obiettivo non sia stato raggiunto

#### **4.4.5. I comportamenti organizzativi**

Per tutto il personale del comparto, con la sola esclusione delle posizioni organizzative, sono presi in considerazione otto comportamenti organizzativi.

A ciascun comportamento organizzativo è assegnato un peso in percentuale. La somma dei pesi assegnati ai vari comportamenti organizzativi deve essere uguale al 100%. I primi quattro comportamenti hanno un peso assegnato d'ufficio e uguale per tutto il personale in oggetto.

Il Dirigente di riferimento assegna un peso ai restanti quattro comportamenti organizzativi a seconda della mansione svolta dal dipendente.

Per ciascuna delle aree di valutazione dei comportamenti organizzativi sono presi in considerazione quattro dimensioni, o parametri. Il valutatore valuta per ciascuna delle dimensioni se il contributo del valutando: rappresenta una criticità, necessita un miglioramento, soddisfa le aspettative, eccede le aspettative. Le valutazioni dei singoli parametri sono aggregate secondo le regole riportate qui sotto per assegnare un punteggio complessivo alla valutazione dello specifico comportamento organizzativo in oggetto.

Le regole sono:

- Ogni parametro che necessita di un miglioramento vale 15 punti
- Ogni parametro che soddisfa le aspettative vale 25 punti
- Ogni parametro che eccede le aspettative vale 30 punti
- Se nessuno dei parametri rappresenta una criticità, il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi parziali
- Se uno solo dei parametri rappresenta una criticità, il punteggio complessivo è dato dalla somma degli altri punteggi parziali divisa per 2
- Se due o più parametri rappresentano una criticità il punteggio complessivo è zero

Il punteggio complessivo assegnato a ciascun comportamento organizzativo può quindi variare da un minimo di 0 ad un massimo di 120.

La somma dei punteggi pesati assegnati ai vari comportamenti organizzativi contribuisce a definire il punteggio complessivo assegnato ai comportamenti organizzativi nella scheda di valutazione.

#### **4.4.6. La struttura della scheda di valutazione**

La scheda di valutazione è una cartella elettronica composta da 4 sezioni:

- La prima sezione, composta da un foglio, costituisce la rappresentazione di sintesi della valutazione. Accanto alla parte relativa all'anagrafica è espressa la traduzione numerica della valutazione complessiva. Sotto sono indicati i dettagli relativi ai tre fattori presi in considerazione: gli obiettivi individuali, il contributo complessivo, i comportamenti organizzativi. A seguire una parte dove il valutatore può esprimere una nota sui punti di forza ed i traguardi raggiunti, evidenziare le aree di performance che necessitano di un miglioramento, definire un piano di miglioramento della performance per il dipendente valutato
- La seconda sezione, composta da un foglio, è dove si esprime la valutazione del contributo complessivo dato dal dipendente alla performance di struttura
- La terza sessione, composta da 5 fogli, contiene i dettagli relativi all'assegnazione degli obiettivi individuali ed al livello di raggiungimento conseguito
- La quarta sezione, composta da otto fogli, contiene i dettagli relativi alla valutazione dei comportamenti organizzativi

#### 4.4.7. La valutazione finale

Le componenti del punteggio finale, il relativo peso e l'indicazione di chi valuta sono espressi nella seguente tabella.

	Conseguimento degli obiettivi individuali	Contributo complessivo	Comportamenti organizzativi
<b>Peso</b>	<b>45%</b>	<b>10%</b>	<b>45%</b>
<b>Chi valuta</b>	La valutazione è effettuata dal Dirigente avvalendosi della collaborazione della P.P.O.O. o dell'Alta Professionalità di riferimento	Un 50% della valutazione è effettuata su dati forniti dalla struttura tecnica di supporto. Il restante 50% della valutazione è effettuato dal Dirigente avvalendosi della collaborazione della P.P.O.O. o dell'Alta Professionalità di riferimento	La valutazione è effettuata dal Dirigente avvalendosi della collaborazione della P.P.O.O. o dell'Alta Professionalità di riferimento

#### 4.5. Interim

Nel caso un Dirigente o il Segretario Generale assuma un incarico ad interim, nella valutazione della performance individuale relativa all'incarico ad interim non si prendono in considerazione i comportamenti organizzativi, né la performance dell'Ente. Si considera solamente la performance del Servizio assunto in interim. La valutazione terrà conto della durata dell'interim e del posizionamento temporale all'interno dell'esercizio.

## 5. Procedura di conciliazione

Il Comune di Arezzo, in base al comma 2-bis dell'art. 7 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017 n. 74, qui riportato:

*“Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'art. 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio”.*

adotta la seguente procedura di conciliazione.

Nel caso insorgano divergenze tra valutatore e valutato e che tali di vergenze risultino non componibili in sede di colloquio di valutazione, ciascun dipendente può, nel termine di 7 giorni dalla data del colloquio di valutazione, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore, il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 7 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma.

Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti è prevista la possibilità di richiedere l'attivazione di una procedura di conciliazione interna, nel termine dei 7 giorni successivi articolata nel seguente modo:

- la procedura di conciliazione è avviata dal dipendente (dirigente o restante personale) attraverso una richiesta di convocazione scritta indirizzata al Collegio di conciliazione e per conoscenza al Sindaco, al Segretario Generale e al Dirigente competente (nel caso sia ricorrente un dipendente);
- l'incontro tra le parti, ossia tra Collegio di conciliazione e il valutato, assistito da persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura della Amministrazione, e tra Collegio di conciliazione e valutatore, deve essere convocato nel termine dei 30 giorni successivi;
- nel termine perentorio dei successivi 7 giorni il Collegio di conciliazione, previo riscontro con il Sindaco (nel caso sia coinvolto un dirigente) ovvero il Segretario Generale e il Dirigente competente (nel caso di dipendenti del comparto), può confermare la valutazione originale oppure richiedere al valutatore, nel caso si siano evidenziati importanti elementi non presi in considerazione dal valutatore o errori nella misurazione dei risultati, di riformulare la valutazione sulla base degli elementi emersi.

Il ricorso alle procedure di conciliazione deve ritenersi eccezionale e ammissibile solo nei casi in cui si ravvisino:

- errori materiale nello sviluppo della procedura di valutazione (errore nell'utilizzo di parametri, mancanza di elementi fondamentali nel processo di valutazione come per esempio il colloquio finale, ecc.)
- elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione, per esempio comportamenti palesemente difforni di valutatore rispetto ai suoi colleghi o nei confronti dei suoi valutati.

Il Collegio di conciliazione è composto da n.3 componenti nominati per 1/3 dalle OO.SS. delle sigle firmatarie del CCNL, 1/3 dall'Amministrazione e in ogni caso esterno alla struttura di appartenenza del valutato. Le funzioni di Presidente sono attribuite ad uno dei componenti dell'Organismo Indipendente di valutazione.

Nel caso in cui il lavoratore non si ritenga soddisfatto potrà ricorrere al tentativo di conciliazione previsto dall'articolo 410 cpc<sup>1</sup>. Resta impregiudicata la facoltà di proporre ricorso nelle competenti sedi giurisdizionali.

La procedura di conciliazione non può essere richiesta dal segretario generale.

## **6. Collegamento con i controlli interni**

Per quanto riguarda il collegamento con i controlli interni si fa riferimento al vigente TU Regolamentare sui Controlli interni approvato dal Consiglio Comunale in cui viene dato conto del coordinamento con il presente sistema.

## **7. Trasparenza - Piano della Performance e Relazione sulla Performance**

Per quanto riguarda il collegamento con la normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza si fa riferimento al vigente Piano Triennale di prevenzione della corruzione approvato dalla Giunta Comunale.