

CONSORZIO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Approvato con deliberazione di cda. n. ___ del ___/___/2020

SOMMARIO

CAPO I FINALITÀ E CARATTERISTICHE GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	4
ART. 1 - Finalità del sistema di misurazione e valutazione	4
ART. 2 - Oggetto e contenuti del sistema di misurazione e valutazione	4
ART. 3 - Attori organizzativi del sistema	4
ART. 4 - Performance - definizione	4
ART. 5 - Modalità di rappresentazione della performance	5
ART. 6 - Servizi erogati	5
ART. 7 - Obiettivi esecutivi	5
ART. 8 - Comportamenti organizzativi	5
ART. 9 - Fattori oggettivanti	5
ART. 10 - Indicatori	6
ART. 11 - Target	6
ART. 12 - Gli strumenti del sistema di misurazione e valutazione	6
ART. 13 - Ciclo della performance	6
ART. 14 - Misurazione e valutazione	6
ART. 15 - Indagini sulla soddisfazione dell'utenza	7
ART. 16 - Valutazione negativa ai sensi dell'art. 3, c. 5bis del D.Lgs. 150/09	7
CAPO II PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	7
ART. 17 - Ambiti di misurazione della performance organizzativa	7
ART. 18 - Misurazione e valutazione della performance organizzativa	8
CAPO III PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE	8
ART. 19 - Ambiti di misurazione della performance individuale	8
ART. 20 - Scheda di valutazione della performance individuale	8
ART. 21 - Comunicazione della performance individuale attesa	8
ART. 22 - Valutazione finale della performance individuale del Direttore	8
ART. 23 - Il percorso di valutazione del Direttore	9

Sistema di misurazione e valutazione della performance

CAPO V	PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	10
ART. 24 -	Ambiti di misurazione della performance individuale	10
ART. 25 -	Definizione della performance individuale attesa	10
ART. 26 -	Scheda di valutazione della performance individuale	10
ART. 27 -	Comunicazione della performance individuale attesa	10
ART. 28 -	Valutazione finale della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa	10
ART. 29 -	Il percorso di valutazione dei dirigenti e delle posizioni organizzative	11
CAPO VI	PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE	11
ART. 30 -	Ambiti di misurazione della performance individuale del personale dipendente	11
ART. 31 -	Scheda di valutazione della performance individuale	12
ART. 32 -	Comunicazione della performance attesa al personale dipendente	12
ART. 33 -	Valutazione finale della performance individuale dei dipendenti	12
ART. 34 -	Il percorso di valutazione dei dipendenti	12
CAPO VII	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	13
ART. 35 -	Procedure di conciliazione	13
CAPO VIII	RACCORDO CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELL'ENTE	14
ART. 36 -	Raccordo con i sistemi di programmazione e controllo dell'ente	14
CAPO IX	NORME TRANSITORIE E FINALI	14
ART. 37 -	Revisione del sistema di misurazione e valutazione	14

CAPO I FINALITÀ E CARATTERISTICHE GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ART. 1 - Finalità del sistema di misurazione e valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica e della qualità dei servizi nonché alla crescita delle competenze professionali. Esso è definito in modo da garantire:

- a) l'allineamento dei comportamenti ai valori, alle strategie e agli obiettivi, in un'ottica di sostenibilità nel lungo periodo della performance dell'ente;
- b) il rispetto dei principi di selettività, differenziazione, valorizzazione del merito, semplicità e chiarezza, oggettività e trasparenza.

ART. 2 - Oggetto e contenuti del sistema di misurazione e valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha come oggetto:

- a) la performance organizzativa di ente e di Area;
- b) la performance individuale del Direttore;
- c) la performance individuale dei titolari di posizione organizzativa;
- d) la performance individuale dei dipendenti.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance definisce:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) gli effetti della valutazione negativa della performance dirigenziale;
- d) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- e) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il sistema di misurazione e valutazione deve essere reso pubblico sul sito istituzionale dell'ente, all'interno della Sezione "Amministrazione trasparente".

ART. 3 - Attori organizzativi del sistema

Gli attori del percorso valutativo sono il Presidente del Consorzio, il Direttore, le posizioni organizzative, il personale dipendente e l'OIV/Nucleo di valutazione.

Il sistema di misurazione e valutazione è caratterizzato dai seguenti principi:

- a) la valutazione viene effettuata sotto la responsabilità di un unico valutatore finale;
- b) viene garantita la conoscenza della performance del valutato da parte del valutatore;
- c) è assicurata la partecipazione attiva del valutato nel percorso di valutazione.

L'OIV/Nucleo di valutazione svolge le funzioni previste dal regolamento per il funzionamento dell'OIV/Nucleo di valutazione adottato dall'ente.

ART. 4 - Performance - definizione

La performance è il contributo che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La performance organizzativa è il contributo che un'area di responsabilità o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

ART. 5 - Modalità di rappresentazione della performance

La performance, viene rappresentata nel sistema di misurazione e valutazione attraverso l'esplicitazione di:

- a) servizi erogati;
- b) obiettivi esecutivi;
- c) comportamenti organizzativi, ed eventuali fattori oggettivanti associati agli stessi;
- d) indicatori, e relativi valori attesi (target);

ART. 6 - Servizi erogati

Il servizio erogato rappresenta un complesso di attività operative volte alla erogazione di prestazioni o alla realizzazione di prodotti:

- a) destinati a dati segmenti di utenza (interna e/o esterna);
- b) posti a presidio della funzione di riferimento;
- c) attribuiti ad un'unità organizzativa a cui sono associate risorse per la realizzazione di un risultato.

I servizi erogati da individuare a supporto del sistema di misurazione e valutazione della performance, sono selezionati tra i servizi mappati nel PEG/PP seguendo i principi di rilevanza e di selettività.

I servizi erogati sono rappresentati tramite apposite schede che confluiscono all'interno del PEG/PP (Piano esecutivo di gestione/Piano della performance).

Le schede sono definite in modo da evidenziare almeno i seguenti aspetti: il responsabile del Centro di responsabilità (Direttore/Titolare di PO); i portatori di interessi di riferimento; la descrizione sintetica del servizio; gli indicatori ed i relativi target. I target possono coincidere con gli standard di qualità garantiti dall'ente agli utenti, in strumenti quali la carta dei servizi.

ART. 7 - Obiettivi esecutivi

L'obiettivo esecutivo rappresenta il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse in attuazione degli obiettivi strategici ed operativi definiti nel Piano programma. Gli obiettivi esecutivi devono essere individuati seguendo il principio di selettività e non devono, necessariamente, declinare tutti gli obiettivi operativi di riferimento del Piano programma.

Gli obiettivi esecutivi devono essere selezionati e pesati e sono definiti nel rispetto dei requisiti di cui all'art. 5, c. 2 del D.Lgs. 150/09.

Gli obiettivi sono rappresentati tramite apposite schede che sono definite in relazione al PEG/Piano performance in modo da evidenziare almeno i seguenti aspetti: il responsabile del Centro di responsabilità (Direttore/Titolare di PO); i portatori di interessi di riferimento; la descrizione dell'obiettivo e le relative fasi di attuazione; gli indicatori ed i relativi target di performance.

ART. 8 - Comportamenti organizzativi

I comportamenti organizzativi sono variabili in relazione alle quali si intende misurare il livello di performance atteso e realizzato con riferimento alle modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e nelle relazioni con l'esterno.

I comportamenti organizzativi sono definiti attraverso schede costituite da più fattori, omogenee per ognuna delle seguenti categorie professionali:

- a) Direttore
- b) Posizioni organizzative;
- c) Personale dipendente.

I comportamenti organizzativi devono essere individuati seguendo il principio di selettività e possono essere pesati in modo differenziato.

ART. 9 - Fattori oggettivanti

I fattori oggettivanti, indicatori o descrittori atti a meglio contestualizzare un comportamento all'interno di un dato contesto di riferimento (ente, settore, arco temporale, ecc.). La definizione dei fattori oggettivanti da associare ad un comportamento organizzativo è facoltativa, e può

essere effettuata dal valutatore al fine di chiarire al meglio le attese nei confronti del valutato, con riferimento al comportamento selezionato.

ART. 10 - Indicatori

Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione dell'ente (contesto, obiettivi, processi, salute finanziaria dell'ente, ecc.) e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

ART. 11 - Target

Per target si intende il valore atteso di un dato indicatore in base al quale si ritiene soddisfacente il livello di performance dati il contesto di riferimento, le priorità dell'ente e le risorse disponibili.

ART. 12 - Gli strumenti del sistema di misurazione e valutazione

Gli strumenti del sistema di misurazione e valutazione sono:

- a) il PEG/Piano performance, e i relativi report intermedi;
- b) la Relazione sulla performance/Report del PEG;
- c) la scheda individuale di valutazione;
- d) i colloqui di presentazione della performance attesa ed i colloqui di valutazione.

Il PEG/Piano Performance e la Relazione sulla performance/Report del PEG costituiscono, rispettivamente, i documenti in cui è esplicitata e misurata la performance organizzativa attesa e conseguita.

La scheda individuale di valutazione riporta, per ciascun valutato, la performance individuale attesa e conseguita, nonché la relativa valutazione finale.

Il colloquio di presentazione della performance attesa consente la comprensione da parte del valutato di quanto richiesto dall'ente per l'esercizio di riferimento.

Il colloquio di valutazione permette di qualificare la valutazione attraverso l'integrazione dei dati quantitativi di risultato con elementi qualitativi di giudizio.

ART. 13 - Ciclo della performance

Il ciclo della performance è il complesso articolato delle fasi e delle attività che consentono di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

Il percorso di misurazione e valutazione della performance si articola in tre fasi temporali:

- a) *ex ante*, nel corso della quale sono definite la performance organizzativa e la performance individuale attesa;
- b) *in itinere*, nel corso della quale, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di reporting intermedi, viene effettuato il monitoraggio sul grado di perseguimento della performance attesa e vengono definite eventuali azioni correttive per favorirne il suo raggiungimento finale;
- c) *ex post*, nel corso della quale vengono effettuate la misurazione e valutazione della performance effettivamente realizzata.

ART. 14 - Misurazione e valutazione

Il sistema si fonda sulla misurazione delle performance conseguite, intesa quale elemento propedeutico all'attività di valutazione. In particolare, la valutazione prende come riferimento le informazioni rilevate in sede di misurazione e giunge alla formulazione di un giudizio finale tenendo conto anche di altri aspetti quali:

- a) grado di innovatività ed incertezza dell'area di bisogni presidiata dall'ambito organizzativo di riferimento, atto a giustificare una valutazione non meccanicistica e l'utilizzo di intervalli di risultato piuttosto che di valori assoluti;
- b) variabili endogene ed esogene di contesto;
- c) elementi relativi alla performance conseguita e non espressi dagli indicatori utilizzati per la sua misurazione;
- d) altre informazioni quali/quantitative non considerate in sede di misurazione della performance conseguita.

ART. 15 - Indagini sulla soddisfazione dell'utenza

Ai fini della misurazione e valutazione della performance, l'ente può effettuare periodicamente analisi di soddisfazione dell'utenza su alcuni dei propri servizi. Tali analisi possono essere effettuate adottando strumenti e metodologie differenziati (es. questionari, interviste telefoniche, focus group, ecc.) a seconda degli oggetti di osservazione considerati. Si distinguono, in particolare:

- a) servizi di supporto, destinati ad un'utenza di tipo interno;
- b) servizi finali, destinati ad un'utenza di tipo esterno.

Gli esiti delle analisi di soddisfazione dell'utenza sono considerati dall'OIV/Nucleo di valutazione a supporto della valutazione della performance organizzativa.

ART. 16 - Valutazione negativa ai sensi dell'art. 3, c. 5bis del D.Lgs. 150/09

L'art. 3, c. 5bis del D.Lgs. 150/09 stabilisce che "La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies), del D.Lgs. 165/01, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto".

L'art. 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies) del D.Lgs. 165/01 disciplina il licenziamento disciplinare per "insufficiente rendimento", dovuto alla "reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis, del D.Lgs. 150/09".

Ai fini delle disposizioni citate, per "valutazione negativa della performance del dipendente resa ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis, del D.Lgs. 150/09" si intende una valutazione finale della performance individuale espressa con un punteggio inferiore a 6/10.

CAPO II PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**ART. 17 - Ambiti di misurazione della performance organizzativa**

La performance organizzativa viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- a) **Performance dell'ente nel suo complesso.** Tale ambito viene presidiato tramite la selezione, la misurazione e la valutazione di appositi indicatori relativi a:
 1. *grado di attuazione del PEG/Piano performance*, inteso come media del grado di raggiungimento degli obiettivi esecutivi di PEG/Performance e della performance dei servizi erogati, rilevati in occasione della validazione della Relazione sulla performance. Al fine di tale valutazione, l'OIV/Nucleo di valutazione tiene conto degli esiti delle analisi di soddisfazione dell'utenza eventualmente realizzate;
 2. *salute dell'amministrazione*, mediante indicatori sulla situazione economico finanziaria e patrimoniale e indicatori sul grado di attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.
- b) **Performance dell'unità organizzativa di riferimento.** Tale ambito viene presidiato tramite la selezione, la misurazione e la valutazione di appositi indicatori relativi a:
 1. *grado di attuazione del PEG/Piano Performance assegnato all'Unità organizzativa*, inteso come media del grado di raggiungimento degli obiettivi esecutivi di PEG/PP e della performance dei servizi erogati, assegnati all'U.O., rilevati in occasione della validazione della Relazione sulla performance. Al fine di tale valutazione, l'OIV tiene conto degli esiti delle analisi di soddisfazione dell'utenza eventualmente realizzate;
 2. *impegni di spesa di competenza/stanziamanti definitivi*. L'indicatore viene calcolato sui capitoli di spesa assegnati all'Unità organizzativa mediante il PEG/Piano performance.

Sistema di misurazione e valutazione della performance

La rilevanza dei singoli ambiti di misurazione è definita, nel rispetto del principio di fattibilità (i sistemi correnti di programmazione e controllo ne permettono la misurazione) e secondo criteri di gradualità (il sistema di misurazione e valutazione è perfezionabile). Tale pesatura è validata dal punto di vista metodologico dall'OIV/Nucleo di valutazione.

A ciascun macroambito selezionato sono associati indicatori e target di performance attesi.

Nella misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente nel suo complesso, la selezione e la pesatura di indicatori sul *grado di attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza* assume carattere obbligatorio e inderogabile.

ART. 18 - Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La relazione sulla performance/Report del PEG rappresenta lo strumento di misurazione della performance organizzativa e la base per la sua successiva valutazione da parte dell'OIV/Nucleo di valutazione.

CAPO III PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE

ART. 19 - Ambiti di misurazione della performance individuale

La performance individuale del Direttore viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- **performance organizzativa dell'ambito di diretta responsabilità.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'ente e/o dell'unità organizzativa di riferimento del Direttore. Ai sensi dell'art. 9, c. 1 del D.Lgs. 150/09, a tale ambito è attribuito un peso prevalente sulla valutazione complessiva;
- **obiettivi individuali.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione degli obiettivi esecutivi di PEG/Piano performance assegnati direttamente al Direttore;
- **comportamenti organizzativi.** Tale ambito viene presidiato tramite la valutazione di comportamenti organizzativi.

La pesatura di ciascun macro-ambito è definita dall'OIV/Nucleo, sentito il Direttore, contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance individuale attesa.

ART. 20 - Scheda di valutazione della performance individuale

La scheda di valutazione della performance individuale costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale attesa (ex ante) e di valutazione della performance individuale realizzata (ex post) da parte del Direttore.

La scheda di valutazione della performance individuale viene definita secondo lo schema allegato al presente sistema di valutazione.

ART. 21 - Comunicazione della performance individuale attesa

Il Direttore trasmette all'OIV/Nucleo la propria scheda ex-ante, avente per contenuto la performance attesa, entro 30 giorni consecutivi dall'approvazione del PEG/Piano Performance. La scheda ex-ante è sottoscritta dall'OIV/Nucleo e dal Direttore.

ART. 22 - Valutazione finale della performance individuale del Direttore

La valutazione della performance individuale del Direttore avviene sulla base:

- a) della relazione sulla performance/report del PEG, validata dall'OIV/ Nucleo di valutazione ed approvata dal Consiglio di amministrazione;
- b) della valutazione dei comportamenti organizzativi selezionati e pesati nella fase *ex ante*.

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Ai fini della valutazione della performance individuale, può essere portato a conoscenza dell'OIV/Nucleo di valutazione, ed eventualmente considerato, qualsiasi fatto, atto o documento ufficiale che qualifichi uno o più aspetti della performance del valutato.

L'ente predispone le schede di valutazione della performance individuale, riportando il grado di raggiungimento della performance organizzativa e degli obiettivi individuali, sulla base delle risultanze contenute nella relazione sulla performance.

L'OIV/Nucleo di valutazione effettua un colloquio preliminare con il Direttore, finalizzato ad analizzare le informazioni riportate nella scheda di valutazione della performance individuale *ex post*.

A seguito del colloquio individuale, il Direttore presenta la scheda di valutazione della performance individuale *ex post* al Presidente del Consorzio.

Successivamente, l'OIV/Nucleo effettua il colloquio di valutazione finale con il Direttore e il Presidente del Consorzio e consegna la scheda di valutazione della performance individuale. La scheda è sottoscritta dall'OIV/Nucleo di valutazione, dal Presidente e, per presa visione, da parte del Direttore. Tale sottoscrizione non preclude alcuna forma successiva di tutela del valutato.

ART. 23 - Il percorso di valutazione del Direttore

Fase	OIV/ Nucleo	Direttore	CDA	Presidente	Note
<i>Fase ex ante</i>					
Individuazione e pesatura di macro ambiti di valutazione della performance individuale	X				
Validazione delle pesature				X	
Proposta di obiettivi, indicatori e target della performance organizzativa		X			Mediante la presentazione della proposta di PEG/PP
Validazione di obiettivi, indicatori e target della performance organizzativa	X				Mediante la validazione della proposta di PEG/PP
Assegnazione di obiettivi, indicatori e target della performance organizzativa			X		Mediante l'approvazione del PEG/PP
Proposta di selezione e pesatura: <ul style="list-style-type: none"> • degli ambiti della performance organizzativa; • degli obiettivi individuali; • dei comportamenti organizzativi 		X			
Validazione delle proposte di pesatura di cui al punto precedente	X				
Trasmissione della scheda <i>ex ante</i> al Direttore, entro 30 giorni consecutivi dall'approvazione del PEG/PP	X				Sottoscritta dall'OIV/ Nucleo e dal Direttore
<i>Fase ex post</i>					
Predisposizione della proposta di valutazione della performance individuale	X				
Effettuazione del colloquio preliminare di valutazione	X	X		X	
Effettuazione del colloquio finale di valutazione	X	X			
Sottoscrizione della scheda	X	X		X	Valutato per presa visione

CAPO V PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ART. 24 - Ambiti di misurazione della performance individuale

La performance individuale dei titolari di posizione organizzativa viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- **performance organizzativa dell'ambito di diretta responsabilità.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'ente e/o dell'unità organizzativa di riferimento del valutato. Ai sensi dell'art. 9, c. 1 del D.Lgs. 150/09, a tale ambito è attribuito un peso prevalente sulla valutazione complessiva;
- **obiettivi individuali.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione degli obiettivi esecutivi di PEG/Piano Performance assegnati direttamente al titolare di PO;
- **comportamenti organizzativi.** Tale ambito viene presidiato tramite la valutazione di comportamenti organizzativi.

La pesatura di ciascun macro-ambito, anche differenziata tra PO e PO è definita dal Direttore, sentito il Coordinamento Intersettoriale delle PO, validata dall'OIV/Nucleo e viene comunicata al valutato contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance individuale attesa.

ART. 25 - Definizione della performance individuale attesa

Il Direttore, sentite le PO:

- a) seleziona gli ambiti della performance organizzativa, definendo la relativa pesatura;
- b) assegna gli obiettivi individuali, selezionandoli tra gli obiettivi esecutivi del PEG/Piano Performance del Centro di responsabilità cui è preposta la PO, definendo la relativa pesatura;
- c) individua i comportamenti organizzativi attesi, e ne specifica gli eventuali fattori oggettivanti, definendo la relativa pesatura.

Tutte le proposte vengono definite con il supporto metodologico dell'OIV/Nucleo di valutazione.

ART. 26 - Scheda di valutazione della performance individuale

La scheda di valutazione della performance individuale costituisce lo strumento di rappresentazione della performance attesa (*ex ante*) e di valutazione della performance realizzata (*ex post*) da parte delle Posizioni organizzative.

ART. 27 - Comunicazione della performance individuale attesa

Il Direttore consegna e presenta formalmente alla posizione organizzativa la sua scheda *ex-ante*, avente per contenuto la performance attesa, entro 30 giorni consecutivi dall'approvazione del PEG/Piano Performance.

La scheda *ex-ante* è sottoscritta dal Direttore e dal valutato.

ART. 28 - Valutazione finale della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa

La valutazione della performance individuale delle Posizioni organizzative avviene sulla base:

- a) della relazione sulla performance/report del PEG, validata dall'OIV/Nucleo di valutazione ed approvata Consiglio di amministrazione;
- b) della valutazione dei comportamenti organizzativi selezionati e pesati nella fase *ex ante*.

L'ente predispone le schede di valutazione della performance individuale, riportando il grado di raggiungimento della performance organizzativa e degli obiettivi esecutivi, sulla base delle risultanze contenute nella relazione sulla performance.

Il Direttore procede, quindi, alla valutazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi, recependo, per quanto riguarda la performance organizzativa, la valutazione effettuata dall'OIV/Nucleo.

Sistema di misurazione e valutazione della performance

La valutazione è presentata alla posizione organizzativa nel corso di un apposito colloquio. A conclusione dello stesso il Direttore consegna la scheda di valutazione al titolare di posizione organizzativa.

La scheda è firmata dal Direttore e sottoscritta per presa visione da parte del valutato. Tale sottoscrizione non preclude alcuna forma successiva di tutela del valutato.

ART. 29 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Il percorso di valutazione delle posizioni organizzative

Fase	OIV/ Nucleo	Direttore	PO	Note
<i>Fase ex ante</i>				
Individuazione e pesatura di macroambiti di valutazione della performance individuale		X		Sentito il Coordinamento Intersettoriale delle PO
Validazione delle pesature dei macroambiti	X			
Selezione e pesatura: <ul style="list-style-type: none"> • degli ambiti della performance organizzativa; • degli obiettivi individuali assegnati; • dei comportamenti organizzativi attesi 		X		Sentite le PO. Supporto metodologico dell'OIV/Nucleo
Consegna e presentazione della scheda ex ante alla PO, entro 30 giorni consecutivi dall'approvazione del PEG/PP		X		Sottoscritta dal Direttore e dal valutato
<i>Fase ex post</i>				
Valutazione della performance individuale della PO		X		
Effettuazione dei colloqui di valutazione		X	X	
Comunicazione della valutazione al valutato e consegna della scheda ex post			X	
Sottoscrizione della scheda	X		X	Valutato per presa visione

CAPO VI PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE

ART. 30 - Ambiti di misurazione della performance individuale del personale dipendente

La performance individuale del personale viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- **obiettivi di gruppo e/o individuali.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione dell'apporto dato al raggiungimento degli obiettivi esecutivi di PEG/Piano Performance e/o della performance attesa dei servizi a cui lo stesso (o il proprio gruppo di lavoro) è stato assegnato;
- **comportamenti organizzativi.** Tale ambito viene presidiato tramite la valutazione di comportamenti organizzativi.

La pesatura di ciascun macro-ambito, anche differenziata tra unità organizzative diverse, è definita dal Direttore, sentito il Coordinamento Intersettoriale delle PO, validata dall'OIV/Nucleo di valutazione, e comunicata al valutato, contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

Sistema di misurazione e valutazione della performance

ART. 31 - Scheda di valutazione della performance individuale

La scheda di valutazione della performance individuale costituisce lo strumento di rappresentazione della performance attesa (*ex ante*) e di valutazione della performance realizzata (*ex post*) da parte dei dipendenti.

ART. 32 - Comunicazione della performance attesa al personale dipendente

Il valutatore, Direttore o posizione organizzativa, comunica formalmente al personale gli obiettivi individuali e/o di gruppo e i comportamenti organizzativi in cui è coinvolto e le relative pesature. Il valutatore consegna e presenta formalmente al dipendente la sua scheda *ex-ante*, avente per contenuto la performance attesa, entro 30 giorni consecutivi dall'approvazione del PEG/PP. La scheda *ex-ante* è sottoscritta dal valutatore e dal valutato.

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

Nel caso di definizione di obiettivi di gruppo verrà considerato, in sede di valutazione, il concorso del singolo dipendente nel raggiungimento dell'obiettivo stesso.

ART. 33 - Valutazione finale della performance individuale dei dipendenti

La valutazione della performance individuale dei dipendenti avviene sulla base:

- della relazione sulla performance report del PEG, validata dall'OIV/ Nucleo di valutazione ed approvata dal Consiglio di amministrazione;
- della valutazione dei comportamenti organizzativi selezionati e pesati nella fase *ex ante*.

Ai fini della valutazione della performance individuale, può essere portato a conoscenza del valutatore, ed eventualmente considerato, qualsiasi fatto, atto o documento ufficiale che qualifichi uno o più aspetti della performance del valutato.

Il valutatore predisponde le schede di valutazione della performance individuale, riportando il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo nonché la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il valutatore effettua i colloqui di valutazione con i singoli dipendenti e consegna loro la scheda di valutazione. Detta scheda è sottoscritta dal valutatore e dal valutato per presa visione. Tale sottoscrizione non preclude alcuna forma successiva di tutela del valutato.

ART. 34 - Il percorso di valutazione dei dipendenti

Fase	Direttore	OIV/ Nucleo	Valutatore	Valutato	Note
<i>Fase ex ante</i>					
Individuazione e pesatura di macro ambiti di valutazione della performance individuale	X				Sentito il Coordinamento Intersettoriale delle PO
Validazione delle pesature dei macroambiti		X			
Selezione e pesatura: <ul style="list-style-type: none"> • degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati; • dei comportamenti organizzativi attesi 			X		
Consegna e presentazione della scheda <i>ex ante</i> alla PO, entro 30 giorni consecutivi dall'approvazione del PEG/PP			X		Sottoscritta dal valutatore e dal valutato

Sistema di misurazione e valutazione della performance

	Fase ex post				
Valutazione della performance individuale dei dipendenti			X		
Effettuazione dei colloqui di valutazione			X	X	
Comunicazione della valutazione al valutato e consegna della scheda ex post				X	
Sottoscrizione della scheda		X		X	Valutato per presa visione

CAPO VII PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**ART. 35 - Procedure di conciliazione**

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, in caso di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, sono previste apposite procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa ispirate ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

In particolare, qualora un dipendente, (oppure un titolare di posizione organizzativa o il Direttore nella loro posizione di valutati) voglia contestare il provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, può presentare una motivata istanza di riesame della valutazione, entro 10 giorni dalla data di effettuazione del colloquio di valutazione e di sottoscrizione della relativa scheda di valutazione della performance individuale.

Tale istanza verrà sottoposta all'esame dell'OIV/Nucleo, il quale è chiamato a pronunciarsi sulla corretta applicazione del sistema di misurazione e valutazione ed a supportare il valutatore e il valutato nel giungere ad un accordo sugli esiti del percorso di valutazione.

Ai fini del riesame, l'OIV/Nucleo può acquisire ulteriori documenti ed informazioni in possesso dell'ente.

Qualora dal riesame della valutazione non emergano criticità in merito alla corretta applicazione del sistema di valutazione, l'OIV/Nucleo redige apposito verbale che attesta la correttezza delle procedure seguite e conferma l'esito della valutazione.

Nel caso in cui l'OIV/Nucleo rilevi elementi di criticità in merito alla corretta applicazione delle metodologie e delle procedure del sistema di misurazione e valutazione, convoca il valutatore ed il valutato per un incontro di conciliazione, da tenersi entro 30 giorni dal ricevimento dell'istanza di riesame della valutazione.

Nel corso dell'incontro di conciliazione l'OIV/Nucleo, in qualità di conciliatore, assume un ruolo meramente propositivo e consultivo, adoperandosi attivamente perché le parti possano raggiungere un accordo, formulando anche motivate proposte delle quali va lasciata traccia nel verbale del tentativo di conciliazione.

Nell'incontro di conciliazione è facoltà, da parte del valutato, di richiedere l'assistenza di un rappresentante sindacale dell'associazione sindacale alla quale il valutato aderisce o conferisce mandato.

Il valutato può avvalersi dell'assistenza sindacale comunicando tale intenzione in via formale all'OIV/Nucleo, a mezzo raccomandata con avviso di ricevimento o posta elettronica certificata, entro 2 giorni prima della data dell'incontro di conciliazione, ed indicando il nominativo del rappresentante sindacale scelto e l'associazione sindacale al quale lo stesso appartiene.

L'OIV/Nucleo redige un verbale nel quale vengono riportati gli esiti dell'incontro di conciliazione e la valutazione definitiva attribuita al valutato.

CAPO VIII RACCORDO CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELL'ENTE

ART. 36 - Raccordo con i sistemi di programmazione e controllo dell'ente

Il sistema di misurazione e valutazione deve garantire il collegamento logico tra ciclo di pianificazione della performance e processo di programmazione economico-finanziaria. L'integrazione va garantita almeno su quattro livelli:

- coerenza dei contenuti;
- coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
- coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi (es. utilizzo delle medesime schede-obiettivo e delle medesime schede-indicatore).

L'art. 169, c. 3bis del D.Lgs. 267/00 stabilisce che "Il piano esecutivo di gestione è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con la relazione previsionale e programmatica. Al fine di semplificare i processi di pianificazione gestionale dell'ente, il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1, del presente testo unico e il piano della performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono unificati organicamente nel piano esecutivo di gestione".

L'art. 10, c. 1bis del D.Lg. 150/09 stabilisce inoltre che per gli enti locali, ferme restando le previsioni di cui all'art. 169, c. 3bis del D.Lgs. 267/00, la Relazione sulla performance "può essere unificata al rendiconto della gestione di cui all'art. 227 del citato decreto legislativo".

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, ai fini della gestione delle diverse fasi del ciclo della performance, utilizza le informazioni riportate nel PEG/Piano Performance e, a consuntivo, nella Relazione sulla performance allegata al Rendiconto della gestione.

Il PEG/Piano Performance è redatto nel rispetto delle disposizioni normative e dei principi contabili vigenti.

La relazione al rendiconto è strutturata, nella Sezione relativa alla performance, in modo da rappresentare la rendicontazione a consuntivo del PEG/Piano performance.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance utilizza le risultanze dei sistemi di controllo interno adottati dall'ente, ai fini della misurazione e della valutazione della performance organizzativa ed individuale, compresa la verifica dell'attuazione delle misure organizzative e degli obiettivi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.

CAPO IX NORME TRANSITORIE E FINALI

ART. 37 - Revisione del sistema di misurazione e valutazione

Ogni anno, a conclusione del processo di valutazione, l'OIV/Nucleo di valutazione esprime con proprio parere se il sistema di misurazione e valutazione necessita o meno di interventi di revisione e/o aggiornamento.

Nel primo anno di applicazione del nuovo sistema di valutazione le tempistiche relative alla comunicazione della performance attesa al personale dipendente decorreranno dall'approvazione del presente documento da parte del Consiglio di Amministrazione.

Scheda di valutazione delle performance - Dipendente

Anno 2020
 Dipendente _____

Unità organizzativa _____

I Obiettivi individuali o di gruppo		Ex - ante		Ex - post		
Obiettivo/Servizio erogato	Peso in % (a)	Indicatori	Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Nome obiettivo						0
Nome servizio erogato						0
	0,00%					0,00
Valutazione obiettivi						0,00
Peso obiettivi						50,00%

2. Comportamenti organizzativi

		Ex - ante		Ex - post		Valutazione ponderata (a*b)
Tipologia di Comportamento	Descrizione	Fattori oggettivi	Pesatura in % (a)	Valutazione (0-10) (b)		
Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa					
Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali - quantitativi attesi e dei tempi concordati					
Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento al soggetto delegante					
Capacità di reporting	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi					
Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi inesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della U.O. di riferimento o in collaborazione tra più U.O.					
Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento					
Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni, sia con gli utenti esterni e gli altri interlocutori dell'ente					
Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo), sia del clima organizzativo interno (evitando conflitti)					

Valutazione comportamenti	0,00
Peso comportamenti	50,0%
Valutazione complessiva	0,00

Valutazione EX ante

Direttore/Responsabile	Data	Firma	Dipendente	Data	Firma
------------------------	------	-------	------------	------	-------

Valutazione EX post

Direttore/Responsabile	Osservazioni	Data	Firma
------------------------	--------------	------	-------

Dipendente	Osservazioni	Data	Firma
------------	--------------	------	-------

3. Comportamenti organizzativi			Ex - ante		Ex - post	
Tipologia di Comportamento	Descrizione	Fattori oggettivi	Pesatura in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)	
Capacità di governance tecnica e comunicazione	Qualità nella relazione con gli stakeholder interni ed esterni Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna					
Orientamento al servizio	Capacità di applicare le competenze maturate e rispondere ai bisogni degli utenti Capacità di gestione dei feedback degli utenti					
Capacità di Pianificazione e controllo	Chiarezza nella definizione degli obiettivi e della performance attesa Chiarezza e tempestività del reporting Capacità di riorientamento delle strategie e/o della gestione in base alle risultanze del controllo					
Capacità di organizzazione e gestione del personale	Capacità di decidere in modo adeguato e di definire le priorità Attitudine alla delega Capacità di coordinare il personale assegnato Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti Capacità di analisi dei fabbisogni e chiarezza della definizione delle proposte formative					
Capacità di valutazione del personale	Capacità di valutazione del personale Adattabilità ai contesti e flessibilità operativa					
Flessibilità e innovazione	Capacità di coordinamento delle Unità organizzative Propositività e capacità innovazione					
			Valutazione comportamenti		0,00	
			Peso comportamenti		35%	
			Valutazione complessiva		0,00	

Valutazione EX ante

Direttore	Data	Firma	Titolare di PO	Data	Firma
-----------	------	-------	----------------	------	-------

Valutazione EX post

Direttore	Osservazioni	Data	Firma
-----------	--------------	------	-------

Titolare di PO	Osservazioni	Data	Firma
----------------	--------------	------	-------



Nichelino, 19/02/2020

Ufficio Centrale

Prot. n. 1424 – F. 15/2
e-mail

Spett. O.O.S.S.
FP C.G.I.L. TORINO
c.a. Sig.ra Pintori Grazia
grazia.pintori@cgiltorino.it

Spett. R.S.U.
c.a. Cappelli Marika
cappelli@cisa12.it
Ferrero Cristina
ferrero@cisa12.it
Casalicchio Katia
casalicchio@cisa12.it
Diana Nicola
diana@cisa12.it
Loro Sedi

Oggetto: Sistema di misurazione e valutazione della Performance.

In riferimento al disposto dell'art. 5 comma 2 del CCNL 21/05/2018, si invia, in allegato, il documento relativo alla "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" al fine di consentire alle SS.VV. le opportune valutazioni.

Si trasmette, inoltre, in allegato bozza delle schede di valutazione delle performance riferita ai dipendenti e ai titolari di Posizione Organizzativa.

In attesa di un riscontro, si ringrazia per la collaborazione e isi porgono

Distinti saluti

Il Direttore
(Dott.ssa NOVARINO Laura)

