

**CONSORZIO INTERCOMUNALE DEI
SERVIZI SOCIO-ASSISTENZIALI DEL CUSIO**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**

Approvato con deliberazione di cda. n. ___ del ___/___/20___

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 -----	5
ART. 8 - Comportamenti organizzativi-----	5
ART. 9 - Indicatori -----	6
ART. 10 - Valore atteso (target) -----	6
ART. 11 - Gli strumenti del sistema di misurazione e valutazione -----	6
ART. 12 - Ciclo della performance -----	6
ART. 13 - Misurazione e valutazione -----	6
ART. 14 - Indagini sulla soddisfazione dell'utenza-----	7
ART. 15 - Valutazione negativa ai sensi dell'art. 3, c. 5bis del D.Lgs. 150/09 -----	7
CAPO II PERFORMANCE ORGANIZZATIVA -----	7
ART. 16 - Ambiti di misurazione della performance organizzativa -----	7
ART. 17 - Misurazione e valutazione della performance organizzativa -----	8
CAPO III PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE -----	8
ART. 18 - Ambiti di misurazione della performance individuale -----	8
ART. 19 - Scheda di valutazione della performance individuale -----	9
ART. 20 - Definizione della performance individuale attesa -----	9
ART. 21 - Comunicazione della performance individuale attesa -----	9
ART. 22 - Valutazione finale della performance individuale del Direttore -----	9
ART. 23 - Il percorso di valutazione del Direttore -----	10

CAPO IV	PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	11
ART. 24 -	Ambiti di misurazione della performance individuale	11
ART. 25 -	Definizione della performance individuale attesa	11
ART. 26 -	Scheda di valutazione della performance individuale	11
ART. 27 -	Comunicazione della performance individuale attesa	11
ART. 28 -	Valutazione finale della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa	11
ART. 29 -	Il percorso di valutazione delle posizioni organizzative	12
CAPO V	PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE	13
ART. 30 -	Ambiti di misurazione della performance individuale del personale dipendente	13
ART. 31 -	Scheda di valutazione della performance individuale	13
ART. 32 -	Comunicazione della performance attesa al personale dipendente	13
ART. 33 -	Valutazione finale della performance individuale dei dipendenti	13
ART. 34 -	Il percorso di valutazione dei dipendenti	14
CAPO VI	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	14
ART. 35 -	Procedure di conciliazione	14
CAPO VII	RACCORDO CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELL'ENTE	15
ART. 36 -	Raccordo con i sistemi di programmazione e controllo dell'ente	15
CAPO VIII	NORME TRANSITORIE E FINALI	16
ART. 37 -	Revisione del sistema di misurazione e valutazione	16

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, compresi i referenti di area, non titolari di Posizione organizzativa.

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 il 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.

Il Nucleo di valutazione svolge le funzioni previste dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

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 (di struttura/esecutivi e individuali);
- c) comportamenti organizzativi;
- 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.

ART. 7 - Obiettivi

L'obiettivo 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 devono essere individuati seguendo il principio di selettività e non devono, necessariamente, declinare tutti gli obiettivi operativi di riferimento del Piano programma.

Gli obiettivi 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 si articolano in:

- a) Obiettivi di struttura ("esecutivi"): sono gli obiettivi assegnati ad una determinata Area organizzativa (Centro di responsabilità) e sono rappresentati tramite apposite schede che confluiscono all'interno del Piano esecutivo di Gestione/Piano Performance (d'ora in poi PEG/PP). Le schede sono definite in modo da evidenziare almeno i seguenti aspetti: il responsabile del Centro di responsabilità (Direttore/titolare di posizione organizzativa); la descrizione dell'obiettivo e le relative modalità di attuazione; gli indicatori ed i relativi valori attesi (target) di performance;
- b) Obiettivi individuali: sono obiettivi assegnati specificamente al Direttore, al titolare di posizione organizzativa, al dipendente e/o al gruppo di lavoro. Essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del Direttore/posizione organizzativa/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi *ad personam*).

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 annualmente seguendo il principio di selettività e possono essere pesati in modo differenziato.

Al fine di chiarire al meglio le attese nei confronti del valutato, con riferimento al comportamento selezionato, possono essere definiti annualmente dei fattori oggettivi, rappresentati da indicatori o descrittori finalizzati 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.

ART. 9 - 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. 10 - Valore atteso (target)

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 è anche detto "target".

ART. 11 - Gli strumenti del sistema di misurazione e valutazione

Gli strumenti del sistema di misurazione e valutazione sono:

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

Il PEG/PP e la Relazione sulla performance/Relazione al rendiconto 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. 12 - 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. 13 - 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. 14 - Indagini sulla soddisfazione dell'utenza

Ai fini della misurazione e valutazione della performance, l'ente può effettuare periodicamente analisi di soddisfazione dell'utenza sull'ente nel suo complesso oppure 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.

Gli esiti delle analisi di soddisfazione dell'utenza:

- sono considerati dal Nucleo di valutazione a supporto della valutazione della performance organizzativa;
- possono essere presi come riferimento nella valutazione della Performance individuale dei dipendenti secondo quanto previsto dall' ART. 30 - .

A tal fine, in sede di definizione del PEG/PP, in un'apposita sezione dello stesso, l'Ente individua le modalità con le quali verranno effettuate le analisi del grado di soddisfazione dell'utenza.

ART. 15 - 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. 16 - 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/PP*, inteso come media del grado di raggiungimento degli obiettivi esecutivi di PEG/PP. Al fine di tale valutazione, il Nucleo di valutazione tiene conto degli esiti delle analisi di soddisfazione dell'utenza eventualmente realizzate;
 - 2. *salute dell'amministrazione*, mediante indicatori sulla situazione organizzativa, 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/PP assegnato all'Unità organizzativa*, inteso come media del grado di raggiungimento degli obiettivi esecutivi di PEG/PP. Al fine di tale valutazione, il Nucleo di valutazione tiene conto degli esiti delle analisi di soddisfazione dell'utenza eventualmente realizzate;
2. *salute dell'unità organizzativa*, mediante indicatori sulla situazione organizzativa, economico finanziaria e indicatori sul grado di attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza riferiti ad una specifica unità organizzativa.

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

Gli indicatori di misurazione e valutazione della performance organizzativa, dell'ente nel suo complesso e delle singole unità organizzative apicali sono riportati annualmente in un'apposita sezione del PEG-PP.

La rilevanza dei singoli ambiti di misurazione è definita annualmente in un'apposita sezione del PEG/PP, 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 perfettibile).

Gli indicatori di misurazione e valutazione della performance organizzativa, nonché la loro pesatura, sono definiti annualmente dal Nucleo di valutazione, sentito il Presidente e sono sottoposti all'approvazione del CdA in fase di approvazione del PEG/PP.

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. 17 - Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La Relazione sulla performance/Relazione al rendiconto rappresenta lo strumento di misurazione della performance organizzativa e la base per la sua successiva valutazione da parte del Nucleo di valutazione.

CAPO III PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE

ART. 18 - 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 di struttura (esecutivi) di PEG/PP assegnati direttamente al Direttore, e/o di obiettivi che, pur non essendo definiti nel PEG/PP, sono assegnati specificamente al Direttore, in quanto fanno riferimento ad attività di propria esclusiva responsabilità;
- **comportamenti organizzativi.** Tale ambito viene presidiato tramite la valutazione di comportamenti organizzativi.

La pesatura di ciascun macro-ambito è definita annualmente dal Nucleo di valutazione, sentito il Presidente, e viene comunicata al Direttore contestualmente alla consegna della scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance individuale attesa.

ART. 19 - 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. 20 - Definizione della performance individuale attesa

Il Nucleo di valutazione, sentito il Direttore e il Presidente del consorzio:

- a) seleziona gli ambiti della performance organizzativa, definendo la relativa pesatura;
- b) assegna gli obiettivi individuali, selezionandoli tra gli obiettivi esecutivi del PEG/PP assegnati al Direttore, oltre all'eventuale identificazione degli obiettivi che, pur non essendo definiti nel PEG/PP, sono assegnati specificamente al Direttore in quanto fanno riferimento ad attività di propria esclusiva responsabilità, definendo la relativa pesatura;
- c) individua i comportamenti organizzativi attesi, e ne specifica gli eventuali fattori oggettivanti, definendo la relativa pesatura.

ART. 21 - Comunicazione della performance individuale attesa

Il Nucleo di valutazione comunica al Direttore la performance individuale attesa, mediante la trasmissione della scheda di valutazione *ex-ante*, entro 30 giorni consecutivi dall'approvazione del PEG/PP.

La scheda *ex-ante* è sottoscritta dal Nucleo di valutazione, dal Direttore e dal Presidente del Consorzio.

ART. 22 - Valutazione finale della performance individuale del Direttore

La valutazione della performance individuale del Direttore avviene sulla base:

- a) della Relazione sulla performance/Relazione al rendiconto, validata dal Nucleo di valutazione ed approvata dal Consiglio di amministrazione;
- b) del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali non compresi nel PEG/;
- c) della valutazione dei comportamenti organizzativi selezionati e pesati nella fase *ex ante*. La valutazione dei comportamenti viene effettuata dal Nucleo di valutazione, sentito il Presidente del Consorzio.

Ai fini della valutazione della performance individuale, può essere portato a conoscenza del 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 del Direttore, riportando i dati consuntivi degli indicatori della performance organizzativa, degli obiettivi esecutivi (sulla base delle risultanze contenute nella Relazione sulla performance/Relazione al rendiconto) e degli eventuali ulteriori obiettivi individuali.

Il Nucleo di valutazione effettua il colloquio di valutazione con il Direttore e il Presidente del Consorzio procedendo alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi, e propone al Presidente la proposta di valutazione della performance individuale, mediante l'apposita scheda di valutazione della performance individuale.

Il Presidente sottoscrive la scheda di valutazione in qualità di valutatore finale.

La valutazione finale del Presidente può discostarsi rispetto alla proposta avanzata dal Nucleo di valutazione. In questo caso, il Presidente deve motivare in forma scritta le osservazioni in base alle quali ritiene di attribuire una valutazione diversa da quella proposta dal Nucleo di valutazione.

La valutazione finale viene comunicata al valutato, tramite la consegna della scheda di valutazione della performance individuale.

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

La valutazione si intende accettata dal Direttore se non vengono fatti rilievi entro 10 gg dalla sottoscrizione per presa visione della stessa.

ART. 23 - Il percorso di valutazione del Direttore

Il percorso di valutazione del Direttore

Fase	Nucleo di valutazione	Direttore	PO	Note
<i>Fase ex ante</i>				
Individuazione e pesatura di macro ambiti di valutazione della performance individuale	X			Sentito il Presidente
Selezione e pesatura: <ul style="list-style-type: none"> • degli ambiti della performance organizzativa; • degli obiettivi individuali assegnati; • dei comportamenti organizzativi attesi e degli eventuali fattori oggettivanti 	X			Sentito il Direttore e il Presidente
Consegna e presentazione della scheda ex ante al Direttore, entro 30 giorni consecutivi dall'approvazione del PEG/PP	X			Sottoscritta dal Nucleo, dal Direttore e dal Presidente
<i>Fase ex post</i>				
Predisposizione ed inoltro al NdV della scheda di valutazione della performance individuale del Direttore.		X		Nella scheda vengono riportati i dati consuntivi degli indicatori della performance organizzativa, degli obiettivi esecutivi (sulla base delle risultanze contenute nella Relazione sulla performance/Relazione al rendiconto) e degli eventuali ulteriori obiettivi individuali.
Effettuazione del colloquio di valutazione	X	X		Con il Presidente
Formulazione di una proposta di valutazione della performance individuale del Direttore mediante compilazione della scheda di valutazione, da sottoporre al Presidente	X			Il NDV formula la proposta e il Presidente firma la scheda di valutazione
Comunicazione della valutazione al Direttore e consegna della scheda ex post	X	X		La scheda è firmata dal Nucleo di Valutazione e dal Presidente e sottoscritta per presa visione dal Direttore.

CAPO IV 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/PP assegnati direttamente al titolare di PO, oppure di obiettivi che, pur non essendo definiti nel PEG/PP, sono assegnati specificamente al titolare di posizione organizzativa, in quanto fanno riferimento ad attività di propria esclusiva responsabilità;
- **comportamenti organizzativi.** Tale ambito viene presidiato tramite la valutazione di comportamenti organizzativi.

La pesatura di ciascun macro-ambito, anche differenziata tra posizione organizzativa e posizione organizzativa è definita dal Direttore, sentita la Conferenza delle posizioni organizzative, validata metodologicamente dal Nucleo di valutazione e comunicata al valutato contestualmente alla consegna della scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance individuale attesa.

ART. 25 - Definizione della performance individuale attesa

Il Direttore, sentite le posizioni organizzative:

- a) seleziona gli ambiti della performance organizzativa, definendo la relativa pesatura;
- b) assegna gli obiettivi individuali, selezionandoli tra gli obiettivi esecutivi del PEG/PP del Centro di responsabilità cui è preposta la posizione organizzativa, oltre all'eventuale identificazione degli obiettivi che, pur non essendo definiti nel PEG/PP, sono assegnati specificamente al titolare di posizione organizzativa, in quanto fanno riferimento ad attività di propria esclusiva responsabilità, definendo la relativa pesatura;
- c) individua i comportamenti organizzativi attesi, e ne specifica gli eventuali fattori oggettivanti, definendo la relativa pesatura.

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/PP.

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/Relazione al rendiconto, validata dal Nucleo di valutazione ed approvata dal Consiglio di amministrazione;
- b) del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali non compresi nel PEG/PP;
- c) della valutazione dei comportamenti organizzativi selezionati e pesati nella fase *ex ante*.

L'ente predispose 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/Relazione al rendiconto e degli eventuali ulteriori obiettivi individuali.

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

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

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

La valutazione si intende accettata dal titolare di Posizione organizzativa se non vengono fatti rilievi entro 10 gg dalla sottoscrizione per presa visione della stessa.

ART. 29 - Il percorso di valutazione delle posizioni organizzative

Il percorso di valutazione delle posizioni organizzative

Fase	Nucleo di valutazione	Direttore	PO	Note
<i>Fase ex ante</i>				
Individuazione e pesatura di macro ambiti di valutazione della performance individuale		X		Sentita la Conferenza delle PO
Validazione metodologica 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
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	X	La scheda è firmata dal Direttore e sottoscritta per presa visione dal valutato

CAPO V PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE

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

La performance individuale del personale, compresi i referenti di area, non titolari di Posizione organizzativa, 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 di struttura/esecutivi di PEG/PP e/o della performance attesa dei servizi a cui lo stesso (o il proprio gruppo di lavoro) è stato assegnato;
- **grado di soddisfazione dell'utenza.** Tale ambito viene valutato sulla base degli esiti delle analisi di customer satisfaction effettuate dall'ente nel corso dell'esercizio oggetto di valutazione.
- **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, sentita la conferenza dei referenti di area, validata metodologicamente dal Nucleo di valutazione, e comunicata al valutato, contestualmente alla consegna della scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

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:

- a) della Relazione sulla performance/Relazione al rendiconto report del PEG/PP, validata dal Nucleo di valutazione ed approvata dal Consiglio di amministrazione;
- b) del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo non compresi nel PEG/PP;
- c) 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 predispone 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 alcune forme successive di tutela del valutato.

La valutazione si intende accettata dal dipendente se non vengono fatti rilievi entro 10 gg dalla sottoscrizione per presa visione della stessa.

ART. 34 - Il percorso di valutazione dei dipendenti

Il percorso di valutazione dei dipendenti:

Fase	Nucleo di valutazione	Direttore	Valutatore	Valutato	Note
<i>Fase ex ante</i>					
Individuazione e pesatura di macro ambiti di valutazione della performance individuale		X			Sentita la conferenza dei referenti di area
Validazione delle pesature dei macroambiti	X				
Selezione e pesatura: • degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati; • dei comportamenti organizzativi attesi			X		
Consegna e presentazione della scheda ex ante alla PO, entro 30 giorni consecutivi dall'approvazione del PEG/PP			X		Sottoscritta dal valutatore e dal valutato
<i>Fase ex post</i>					
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	X	La scheda è firmata dal valutatore e sottoscritta per presa visione dal valutato

CAPO VI 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 "per presa visione" della relativa scheda di valutazione della performance individuale.

Tale istanza verrà sottoposta all'esame del Nucleo di valutazione, 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, il Nucleo di valutazione 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, il Nucleo di valutazione redige apposito verbale che attesta la correttezza delle procedure seguite e conferma l'esito della valutazione.

Nel caso in cui il Nucleo di valutazione 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 il Nucleo di valutazione, 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 dell'associazione sindacale alla quale il valutato aderisce o conferisce mandato.

Il valutato può avvalersi dell'assistenza sindacale comunicando tale intenzione in via formale al Nucleo di valutazione, 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.

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

CAPO VII 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/Relazione al rendiconto "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/PP e, a consuntivo, nella Relazione sulla performance/Relazione al rendiconto allegata al Rendiconto della gestione.

Il PEG/PP 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/PP.

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 VIII NORME TRANSITORIE E FINALI

ART. 37 - Revisione del sistema di misurazione e valutazione

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