



Città di
MERATE

REGOLAMENTO SULLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI COMUNALI

- Approvato con Deliberazione di Giunta Comunale n. 45 del 12.04.2011
- Modificato con Deliberazione di Giunta Comunale n. 113 del 09.07.2013
- Modificato con Deliberazione di Giunta Comunale n. 100 del 28.07.2015

SOMMARIO

1) INTRODUZIONE	1
2) DALLA PROGRAMMAZIONE ALLA PERFORMANCE	1
2.a) Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere e collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse.....	2
2.b) Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi.....	3
2.c) Misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa con sistemi premianti e secondo criteri di valorizzazione del merito.....	3
2.d) Validazione degli obiettivi.....	3
2.e) Pesatura degli obiettivi	4
2.f) Performance organizzativa	7
3) SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO	8
3.a) Raggiungimento di obiettivi assegnati dal piano delle performance.....	8
3.b) Gestione dei rapporti con l'utenza	9
3.c) Competenze manageriali dimostrate – Responsabili di Servizio	9
4) COLLEGAMENTO TRA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE E RETRIBUZIONE DI RISULTATO.....	11
5) SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL PERSONALE DEI LIVELLI	13
5.a) Raggiungimento di obiettivi assegnati dal Piano delle Performance e livello del contributo assicurato alla Performance del servizio presso cui svolge la propria attività lavorativa	13
5.b) Gestione dei rapporti con l'utenza esterna.....	14
5.c) Competenze professionali dimostrate.	14
6) COLLEGAMENTO TRA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE E PREMI INCENTIVANTI	15
7) SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE	16
8) RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI COLLOQUI DI VALUTAZIONE: MOMENTO CENTRALE	17
9) RUOLO DEL SEGRETARIO GENERALE.....	18
10) RUOLO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE	18
11) ALLEGATI.....	19

1) INTRODUZIONE

Dotarsi di un autonomo sistema di valutazione interno riveste ormai notevole importanza sia per gli Enti Statali che per quelli Locali. Tale affermazione si giustifica sia perché un sistema di valutazione delle prestazioni del personale rientra tra le tipologie dei controlli interni di cui all'art. 147 del T.U.E.L. (e mira a garantire meglio il raggiungimento dei principi di efficienza, efficacia ed economicità che traggono fondamento e si riconducono al più generale principio di rango Costituzionale di buon andamento dell'azione amministrativa), sia perché i C.C.N.L. del 1999 e del 22 Gennaio 2004 prima e, il D. Lgs 150 del 2009 poi, prevedono in modo inequivocabile che la misurazione e la valutazione della performance devono essere finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle pubbliche amministrazioni e alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dal personale (art. 3 D. Lgs 150 del 2009).

Occorre preliminarmente essere consapevoli che non esistono metodi di misurazione e valutazione della performance che siano in assoluto perfetti di per sé e che pertanto si possano calare dall'alto senza un opportuno adeguamento alle caratteristiche di ciascun Ente. Costituisce pertanto presupposto imprescindibile per la realizzazione di un buon sistema generale di valutazione, la definizione di un ciclo di gestione della performance ben articolato e proporzionato alle risorse strumentali, umane e finanziarie presenti nella realtà locale.

In tal senso l'Amministrazione Comunale di Merate, mediante la formulazione del Regolamento di Organizzazione e degli strumenti operativi e l'approvazione di questo documento intende dotarsi di un valido strumento di organizzazione contenente non solo le norme organizzative e di funzionamento ma, altresì, gli elementi su cui può articolarsi il ciclo di gestione della performance previsto e disciplinato dalla riforma Brunetta.

2) DALLA PROGRAMMAZIONE ALLA PERFORMANCE

Il ciclo di gestione della performance dalla lett. a) alla f) dell'art. 4 del D. Lgs 150 del 2009 e la sua attuazione a livello comunale costituiscono momenti esecutivi della programmazione amministrativa che si articola:

1. nel Bilancio annuale e Pluriennale;
2. nel Documento Unico di Programmazione (DUP) ai sensi del D. Lgs 118/11 e ss.ii.

Con tali strumenti si definiscono le finalità e le principali linee di azione dell'amministrazione, sulla base delle strategie definite dal Consiglio Comunale nelle linee programmatiche. In modo particolare il DUP non costituisce più solo uno strumento economico finanziario ma, coerentemente con il quadro delineato dal D. Lgs 150 del 2009, si articola già in una pianificazione degli obiettivi di carattere triennale sulla base dell'indirizzo dell'organo politico, pensata in coerenza con i bisogni degli utenti/cittadini.

Il D. Lgs 150 del 2009 dispone che il ciclo di gestione della performance si sviluppi nelle seguenti fasi:

- 1) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere e collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- 2) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

- 3) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale con l'utilizzazione dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 4) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo e ai cittadini ed utenti dei servizi.

L'introduzione del ciclo di gestione della performance come sviluppato nelle fasi sopra evidenziate, può avere importanti implicazioni per il Comune di Merate e in particolare:

- rafforzare il legame tra scelte politiche e strategie operative;
- garantire la massima trasparenza intesa quale accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino;
- puntare al miglioramento continuo dei servizi resi al cittadino grazie all'utilizzo delle informazioni rese dagli stessi durante il processo di misurazione e valutazione.

2.a) Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere e collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse

Quanto sopra viene attuato e trova sfogo all'interno della normativa comunale mediante il Piano Esecutivo di Gestione che, in virtù dell'art. 5 del Regolamento di organizzazione, non è solo uno strumento di destinazione finanziaria della spesa, ma costituisce strumento obbligatorio di gestione, tramite il quale la Giunta Comunale assegna le risorse economiche e di personale, distribuisce i compiti specifici e le responsabilità gestionali tra i Responsabili di Servizio, assegna gli obiettivi specifici che si intendono raggiungere.

Per queste motivazioni e per quanto sopra il Peg a Merate, contiene obbligatoriamente il Piano dettagliato degli Obiettivi su cui ruota il ciclo di gestione della performance.

Più precisamente con la predisposizione del PEG/PDO si fissano, per ogni servizio, gli obiettivi strategici e operativi da raggiungere con le caratteristiche di cui all'art. 5 del Decreto 150/2009. Tale strumento costituisce al contempo e a livello di dettaglio, la prosecuzione dell'attività di programmazione e, quindi, il giusto raccordo con la pianificazione triennale dell'Ente. E' sul raggiungimento degli obiettivi che si aggancia il tema del rapporto con la cittadinanza e il costante monitoraggio dei servizi espressi.

Ai sensi dell'art. 3 del D.L. 174/12 che interviene sul comma 3 dell'art. 169 del D. Lgs 267/2000, a fine di semplificare i processi di pianificazione dell'Ente il Piano degli Obiettivi (PDO) e il Piano delle Performance sono unificati organicamente nel Piano Esecutivo di Gestione.

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

- Piano Esecutivo di Gestione;
- lo stato patrimoniale dell'Ente;
- l'organizzazione in cifre;
- Piano dettagliato degli obiettivi.

2.b) Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi

Al fine di consentire al Sindaco ed alla Giunta Comunale di attuare un controllo in itinere della gestione e della realizzazione degli obiettivi programmati e di poter eventualmente disporre mutamenti e variazioni di rotta rispetto agli indirizzi stabiliti all'inizio dell'esercizio, ogni Responsabile di Servizio assicura adeguata informazione dell'andamento del servizio all'Assessore di riferimento. Inoltre, ogni Responsabile di Servizio dovrà riferire alla Giunta Comunale o ai singoli Assessori di riferimento sulle fasi di avanzamento degli obiettivi in appositi incontri (check point meeting/conferenza dei responsabili e Giunta) da tenersi con cadenza almeno semestrale. Detti incontri potranno avere forma diversa: collegiali tra Giunta, Segretario Generale e Responsabili di Servizio (potranno altresì tenersi incontri particolari tra Giunta, Segretario Generale e ciascuno (o più) Responsabili di Servizio), oppure, a seconda delle esigenze, potranno tenersi incontri tra Sindaco, Assessore di riferimento, Segretario Generale e Responsabile interessato. Questa attività di reporting semestrale è strutturata in modo da fornire un'analisi dello stato di avanzamento degli obiettivi sulla base di una impostazione descrittiva, in base alla quale il responsabile, in contraddittorio con il Segretario Generale e con l'Assessore competente, verificano il livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti e programmano quelli del successivo semestre.

I Responsabili di Servizio devono, con cadenza semestrale o quando richiesto dal dipendente, verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi in contraddittorio necessario e obbligatorio con gli stessi.

2.c) Misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa con sistemi premianti e secondo criteri di valorizzazione del merito.

Finalità precipua di un Sistema di valutazione della performance, deve ovviamente essere quello di effettuare la valutazione dei dipendenti in maniera quanto più possibile oggettiva e motivata utilizzando sistemi premianti e secondo criteri di valorizzazione del merito, nella convinzione che un Sistema sia buono se ampiamente condiviso sia dagli Organi di Governo, che devono vedere in esso un valido strumento gestionale, sia dai dipendenti che devono essere adeguatamente motivati nel presupposto che saranno valutati in modo oggettivo.

In ogni caso un valido Sistema non può prescindere dal fatto che gli obiettivi gestionali debbano contenere le seguenti caratteristiche (art. 5 D. Lgs 150 del 2009) e pertanto essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività e, quindi, alla missione istituzionale di cui al programma di governo, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- attuabili, poiché un obiettivo impossibile non è un obiettivo;
- tempificati, dando un orizzonte temporale congruo e certo;
- remunerativi e quindi incentivanti nella giusta misura.

2.d) Validazione degli obiettivi

Il processo valutativo, da parte del Nucleo, ha inizio con la validazione degli

obiettivi e degli indicatori proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:

- **adeguata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione puntuale dei prodotti o delle utilità riferite al cliente finale, fruitore, beneficiario del processo produttivo o di erogazione e contemplare un apparato di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite rispetto alla qualità dei prodotti o delle prestazioni. Per ogni indicatore devono essere individuate le fonti da cui sono ricavati i dati o, in mancanza, le metodologie di stima;
- **riferimento ad un arco temporale determinato** corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti (Piani di livello strategico, Processi, PEG/PRO, PdO);
- **commisurazione**, ove possibile, **ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe, tenendo anche conto dei contenuti del sistema di graduatoria definito in esito ai processi;
- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente. La produttività potrà essere dimostrata attraverso indicatori che permettano di determinare le quantità prodotte o le utilità generate da unità di produzione (individui, gruppi, dipartimenti, etc.);
- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano saranno disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

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

- **Obiettivi operativi di sviluppo:** contribuiscono alla performance dell'Ente e alla performance organizzativa, ma non concorrono necessariamente alla performance individuale in quanto l'incentivazione collegata è normata dalla legge (es. 109/1994 ss.mm.ii.).
- **Obiettivi strategici:** ricondotti alla programmazione dell'Ente, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.
- **Obiettivi operativi di processo:** rappresentano l'attività istituzionale dell'Ente, volta al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance, di Ente, organizzativa ed individuale.

2.e) Pesatura degli obiettivi

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

- pertinenza e coerenza con le **strategie perseguite dall'amministrazione**;
- pertinenza e coerenza con la **missione istituzionale**;
- coerenza con i **bisogni della collettività**;
- capacità di determinare un significativo **miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
- idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla

rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi quindi sono:

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

La rilevanza (peso) degli obiettivi ha impatto nella valutazione individuale dal momento che ogni soggetto valutato ottiene un indice di complessità determinato dal numero di obiettivi assegnati e dal peso di ciascuno di essi.

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

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

Esempio pesatura obiettivi

campi a cura del responsabile					campi a cura dell'Organismo di Valutazione						
DESCRIZIONE OBIETTIVO	TIPO Strategico Processo Sviluppo	ATTIVITA' CONNESSA/E ALL'OBIETTIVO	VALORE ATTESO - CAMPO OBBLIGATORIO -	UNITA' OPERATIVE COINVOLTE	IMPORTANZA	COMPLESSITA'	IMPATTO INTERNO O ESTERNO	ECONOMICITA'	VALORE ATTESO PER P.O.	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO	PUNTEGGIO OTTENUTO
									PUNTI	%	
13. Gestire la pianificazione territoriale e l'edilizia privata.	P		Vedi dettaglio scheda processo	1,80	A	M	M	A	150	98	147
15. Gestire il Servizio di igiene urbana e l'ambiente (INTERSETTORIALE AMBIENTE/PL)	P		Vedi dettaglio scheda processo	0,45	A	B	M	M	45	95	42,75
22. Gestire lo Sportello Unico, regolamentare e controllare le attività produttive e commerciali (fisse ed ambulant)	P		Vedi dettaglio scheda processo	0,35	A	B	M	M	45	100	45
IL NUOVO SISTEMA CONTABILE: UN ULTERIORE PASSO VERSO UN BILANCIO CONDIVISO (INTERSETTORIALE)	S			PO	A	M	M	M	90	100	90
4				2,60					330		324,75
x											
x											
PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA				98,41%							

Il sistema valuta se i risultati programmati sono stati raggiunti o meno ma non è una attività che segue a posteriori la gestione e può anche definirsi come un processo mediante il quale si assicura, nel corso dell'esercizio, che vengano attuate le strategie dell'organizzazione.

Pianificazione e valutazione quindi vanno insieme. Non ci può essere valutazione senza precedente pianificazione e il peg perde efficacia senza un successivo controllo/valutazione.

Per diventare strumenti efficaci di guida dei comportamenti verso i risultati attesi, i vari sistemi operativi (peg/pdo/performance, valutazione, formazione, contrattazione decentrata, gestione del personale, comunicazione) devono essere integrati, coerenti e complementari in modo che essi concorrano tutti insieme a delineare una univoca direzione di marcia.

In particolare, il legame tra pianificazione e sistema di valutazione è inevitabile: tra essi deve intercorrere una forte integrazione e ciò deriva anche dalle seguenti constatazioni:

- il piano ed il sistema di valutazione assolvono funzioni complementari: da un lato, orientare i comportamenti dei responsabili e del personale verso il raggiungimento dei risultati desiderati; dall' altro, supportare e incentivare l'orientamento dei comportamenti verso i risultati;
- essi devono essere quindi pensati in modo complementare per integrarsi a vicenda: le risultanze della valutazione producono informazioni utili per l' adeguamento del sistema di programmazione;

In buona sostanza con la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale:

- si opera perché l'Ente raggiunga le proprie strategie in modo efficace ed efficiente;
- si garantisce il collegamento continuo tra verifica dei risultati e quanto programmato;
- si verifica l' impiego coerente e razionale delle risorse;
- si promuove la consapevolezza di dove sta dirigendosi l'azienda ente locale rispetto agli obiettivi prefissati;
- si forniscono le informazioni necessarie (feedback) per eventuali azioni correttive, dirette a migliorare i risultati gestionali.

2.f) Performance organizzativa

La scelta di misurare le prestazioni dei servizi resi anche attraverso le valutazioni del cittadino, offre all'Amministrazione uno strumento per eventuali azioni correttive. Saranno soprattutto gli esiti riferiti in particolare ai servizi aperti al pubblico che potranno indirizzare l'Amministrazione verso nuovi e legittimi obiettivi, sempre più sfidanti, o a modificare e perfezionare quelli in corso di realizzazione. Pertanto il giudizio del cittadino non incide soltanto sulla valutazione del personale ma è anche:

- sulle politiche attivate per la soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- sul grado di attuazione dei Programmi e dei Piani di cui al Documento Unico di programmazione;
- sulla qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

In buona sostanza con la valutazione operata dal cittadino si attua la misurazione della performance organizzativa dell'Ente, in quanto valutando al contempo i Responsabili di Servizio e i singoli dipendenti si raggiunge l'obiettivo di valutare:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi amministrativi espressi dagli organi politici;
- il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ente, finalizzato all'aumento degli standard produttivi dei servizi resi alla popolazione.

3) SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO

Il presente sistema di valutazione concentra in modo preminente l'attenzione sulla valutazione della performance e, quindi, delle prestazioni del personale.

La valutazione delle prestazioni è un processo continuo che coinvolge il valutato ed il valutatore nel corso dell'intero anno ed è uno strumento gestionale finalizzato ad incidere sui risultati organizzativi che l'ente si attende dai dipendenti per il miglioramento dei risultati dell'ente nel suo complesso.

Costituiscono oggetto di valutazione della performance dei Responsabili di Servizio anche alla luce del D. Lgs 150 del 2009:

- a) il raggiungimento degli obiettivi assegnati con il Piano del Performance;
- b) gestione dei rapporti con l'utenza (che contribuisce anche alla valutazione della performance organizzativa);
- c) competenze manageriali dimostrate.

Lo strumento di valutazione è riassunto nella scheda di valutazione delle prestazioni nelle risultanze dell'**allegato (A)**.

Di seguito, verranno, quindi, esaminati i vari elementi da valutare e i singoli fattori che li costituiscono:

3.a) Raggiungimento di obiettivi assegnati dal piano delle performance

Sotto tale voce si valuta il raggiungimento degli obiettivi definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente. La valutazione fa riferimento ai risultati conseguiti, rispetto agli obiettivi prefissati.

Lo scopo della valutazione dei risultati è quello di fare un'analisi oggettiva dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi, secondo le caratteristiche e gli indicatori validati dal Nucleo, e di individuare le cause dell'eventuale mancato raggiungimento degli stessi.

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

A richiesta del Nucleo deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati

utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.

Peraltro, il Nucleo di Valutazione procede, dinamicamente, al monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi oggetto di valutazione, al fine di individuare eventuali aspetti di criticità o eventi non previsti, in conseguenza dei quali proporre l'adozione dei correttivi e degli aggiustamenti più opportuni, con ricorso-eventualmente-alla rinegoziazione in corso d'anno.

La valutazione sul raggiungimento degli obiettivi contribuisce con la quota del **35%** alla valutazione della performance individuale dei responsabili di servizio.

3.b) Gestione dei rapporti con l'utenza

Ai sensi del D. Lgs 150 del 2009 nella valutazione della performance di tutti i dipendenti non si può non tenere conto della valutazione fatta dai cittadini e, in genere dagli utenti dei servizi. Diventa pertanto determinante l'analisi condotta dagli utenti sul livello di soddisfazione dei servizi erogati in quanto la valutazione della performance implica l'analisi del grado di soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi (art. 3 D. Lgs 150 del 2009).

Sotto tale profilo si verifica come il servizio, nel suo complesso, è stato in grado di soddisfare gli interessi dei destinatari dei servizi e degli interventi (utenti diretti del Servizio) ed attuare uno stile di funzionamento e di rapporto con l'utenza improntato a prontezza, chiarezza e soddisfazione dell'utente. Vengono presi in considerazione i questionari somministrati al pubblico o, per il Servizio Finanziario e alcuni uffici particolari, ai colleghi di lavoro. I Responsabili di Servizio avranno diritto all'attribuzione del 100% solo se il 60% delle schede rilasciate dai cittadini/utenti raggiunge il punteggio 6 nel giudizio finale sul grado di soddisfazione di tutti gli uffici del Servizio.

La valutazione della gestione dei rapporti con l'utenza contribuisce con la quota del **35%** alla valutazione della performance individuale dei responsabili di servizio.

3.c) Competenze manageriali dimostrate – Responsabili di Servizio

Si tratta di analizzare quei comportamenti indicativi di "COME si è AGITO" ossia si rivolge l'attenzione prioritaria alle modalità esecutive con cui è resa la prestazione lavorativa nell'arco temporale oggetto di valutazione. E' l'area legata alla osservazione ed interpretazione dei comportamenti dei valutati: episodi, situazioni, atteggiamenti "osservati" nella vita quotidiana dell'ente.

Per ciò che riguarda i Responsabili, come si vedrà in seguito, il Nucleo fornisce il proprio apporto affinché tale valutazione sia esprimibile in parametri oggettivamente riconosciuti. Il ruolo fondamentale viene svolto dal Segretario Generale che, operando quotidianamente nell'ente, svolge il compito di "osservatore" dei comportamenti.

A tal fine è stata predisposta una lista di fattori di comportamenti "virtuosi" che esplicitano il contributo conseguentemente richiesto ad ogni Responsabile di Servizio e, all'interno del Servizio, di ogni dipendente. Tali fattori comportamentali sono da intendersi in una logica di sviluppo delle capacità personali e mirano a favorire la elevazione delle capacità gestionali (sia delle risorse

economiche/strumentali che, in primis, delle risorse umane), decisionali e, anche per i dipendenti, professionali.

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

Il Nucleo attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascuna posizione organizzativa incardinato nell'Area di competenza alla propria specifica funzione manageriale.

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

Relazione e integrazione con riferimento a:

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

Innovatività con riferimento a:

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

Gestione risorse economiche con riferimento a:

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

Orientamento alla qualità dei servizi con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- capacità di limitare il contenzioso;
- capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

Gestione risorse umane con riferimento a:

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

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi con riferimento a:

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

La valutazione dei comportamenti manageriali contribuisce con la quota del 30% alla valutazione della performance individuale dei responsabili di servizio.

4) COLLEGAMENTO TRA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE E RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Le modalità di collegamento tra valutazione delle performance e incentivazione monetaria (retribuzione di risultato per i Responsabili e incentivante per i dipendenti) sono ispirate dai seguenti principi:

- il sistema di valutazione non ha come finalità esclusiva né principale quella di permettere la determinazione degli incentivi individuali previsti contrattualmente. Lo scopo primario del sistema di valutazione è infatti quello di sostenere la cultura e la logica operativa di lavoro per obiettivi, innescando processi di miglioramento organizzativo;
- in considerazione della loro naturale attitudine a fornire riscontri relativi alla prestazione dei singoli Responsabili e dei singoli dipendenti, gli esiti del processo di valutazione possono essere, in ogni caso, convenientemente utilizzati per determinare l'accesso agli incentivi.

La valutazione finale è ripartita tra valutazione dei risultati, della gestione dei rapporti con l'utenza e dei comportamenti organizzativi.

La valutazione dei risultati si ottiene sommando i coefficienti o i parametri di raggiungimento degli obiettivi validati ponderati con i rispettivi pesi.

La valutazione della gestione dei rapporti con l'utenza si rileva attraverso la compilazione di una scheda tipo che, a seconda degli uffici e dei servizi, potrà essere modificata e adattata previo accordo tra Assessore di riferimento, Responsabile di Servizio e Segretario Generale

I parametri sensibili utilizzati per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi sono evidenziati nel Piano delle performance. Ai fini della valutazione, è assunto il valore medio dei valori realizzati; la valutazione finale è completata dalla valutazione delle variabili nel loro complesso. Una valutazione inferiore al 50% determina il mancato raggiungimento dell'obiettivo.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è articolata nei fattori (item) di valutazione.

La valutazione dei comportamenti oltre a concorrere alla determinazione dei premi è un riferimento fondamentale per la gestione delle risorse e per l'elaborazione dei piani di formazione dell'Ente.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale del Segretario generale e delle posizioni organizzative è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato.

Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere al Nucleo il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro tre giorni il richiedente fornirà al Nucleo adeguata documentazione a supporto. La procedura di revisione deve essere definita entro 7 giorni dalla richiesta mediante pronunciamento definitivo del Nucleo di Valutazione.

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

Il livello di performance E corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari **al 50%.**

Il collocamento in tale livello di performance produce gli effetti previsti dalla legge e dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

Il livello di performance D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali **al 50% e fino a 79,99%.**

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

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

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

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

dell'eccellenza.

Collegamento tra fasce di merito e fasce economiche di risultato:

- a) Un punteggio inferiore a **50%** non determina erogazione del premio di risultato;
- b) Un punteggio uguale o superiore a **95%** determina l'erogazione del **100%** della indennità di risultato;
- c) Un punteggio compreso tra **50% e 94,99%** determina una diretta proporzionalità con il monte premi individuale

5) SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

Costituiscono oggetto di valutazione della performance dei dipendenti:

- a) il raggiungimento degli specifici obiettivi e il livello del contributo assicurato alla performance del Servizio presso cui svolge la propria attività lavorativa.
- b) gestione dei rapporti con l'utenza che garantisce anche la valutazione della performance organizzativa;
- c) competenze professionali dimostrate.

Non costituiscono oggetto del sistema di valutazione:

- le caratteristiche personali e le opinioni dei singoli.

E' importante sottolineare che in sede di valutazione, il Nucleo per i Responsabili di Servizio e questi ultimi nei confronti dei propri dipendenti, dovranno esprimere esclusivamente un giudizio di ciò che il valutato ha fatto o non ha fatto e sui comportamenti attivati nel periodo considerato. In sostanza, non si tratta di pronunciarsi sull'intelligenza o capacità in astratto dell'individuo ma solo concentrarsi sulla performance individuale in un periodo determinato.

5.a) Raggiungimento di obiettivi assegnati dal Piano delle Performance e livello del contributo assicurato alla Performance del servizio presso cui svolge la propria attività lavorativa

Il Responsabile di Servizio deve valutare il contributo personale offerto da ciascun dipendente al raggiungimento della performance del Servizio

I FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI SONO:

- a) Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione**
- b) Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti**
- c) Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro**

Il **35%** del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione "**Conseguimento degli obiettivi**" valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi alternativi tra loro che

costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

5.b) Gestione dei rapporti con l'utenza esterna

Ciascun Responsabile di Servizio dovrà esaminare le stesse schede visionate dal nucleo di valutazione al fine di verificare ufficio per ufficio i livelli di soddisfazione dei cittadini/utenti. I dipendenti addetti allo stesso ufficio avranno diritto all'attribuzione del 100% solo se il 60% delle schede rilasciate dai cittadini/utenti raggiunge il punteggio 6 nel giudizio finale sul grado di soddisfazione dell'ufficio.

La valutazione della gestione dei rapporti con l'utenza contribuisce con la quota del **35%** alla valutazione della performance individuale del personale dei livelli.

5.c) Competenze professionali dimostrate.

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

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

Relazione e integrazione con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- capacità di lavorare in team.

Innovatività con riferimento a:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove;
- concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi.

Gestione delle risorse economiche e/o strumentali con riferimento a:

- gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate;
- capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi.

Orientamento alla qualità dei servizi con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;
- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;

- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure

Rapporti con l'unità operativa di appartenenza con riferimento a:

- concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza e disponibilità alla temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi non programmati che li influenzano;
- valutazione della regolare presenza in servizio (a tal fine non rilevano le assenze per maternità, paternità e parentale, nonché per infortunio o malattia professionale).

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi con riferimento a:

- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.

Il **30%** del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione "**Comportamenti professionali**".

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

I diversi item assumo significati e pesi differenti, specifici per ciascun profilo professionale, come descritto nelle schede in **allegato (B)**.

Il valutato potrà richiedere il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro tre giorni potrà attivare attraverso atto scritto e motivato l'intervento del Nucleo di Valutazione. La procedura di revisione deve essere definita entro 7 giorni dalla richiesta mediante pronunciamento definitivo del Nucleo di Valutazione.

6) COLLEGAMENTO TRA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE E PREMI INCENTIVANTI

Le modalità di collegamento tra valutazione delle performance e incentivazione monetaria (premio incentivante per i dipendenti) sono ispirate dai seguenti principi:

- il sistema di valutazione non ha come finalità esclusiva né principale quella di permettere la determinazione degli incentivi individuali previsti contrattualmente. Lo scopo primario del sistema di valutazione è infatti quello di sostenere la cultura e la logica operativa di lavoro per obiettivi, innescando processi di miglioramento organizzativo;
- in considerazione della loro naturale attitudine a fornire riscontri relativi alla prestazione dei singoli dipendenti, gli esiti del processo di valutazione possono essere, in ogni caso, convenientemente utilizzati per determinare l'accesso agli incentivi.

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

Il livello di performance E corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione

dell'adeguatezza pari al **50%**.

Il collocamento in tale livello di performance produce gli effetti previsti dalla legge e dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

Il livello di performance D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali al **50%** e fino a **79,99%**.

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

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

Il livello di performance A rappresenta il livello di performance di merito alta: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**. Al dipendente collocato in fascia A verrà corrisposto il 100 % della cifra massima erogabile risultante dalla suddivisione dell'intera quota destinata alla produttività per il numero complessivo dei dipendenti.

Un punteggio compreso tra il **50%** e **94,99%** determina una diretta proporzionalità con la cifra massima erogabile risultante dalla suddivisione dell'intera quota destinata alla produttività per il numero complessivo dei dipendenti.

7) SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE

La retribuzione di risultato del Segretario Generale è commisurata in particolare, alla valutazione della performance operata dal Sindaco e viene riconosciuta solo a fronte della dimostrazione di risultati apprezzabili nell'esercizio da parte del segretario stesso delle proprie funzioni e nell'interpretazione del proprio ruolo ed è correlata al conseguimento dei risultati raggiunti dal Segretario Generale e al complesso degli incarichi aggiuntivi ad esso conferiti.

La valutazione, quindi, misura le "performance" del Segretario Generale nell'esercizio delle funzioni e attività istituzionali e nello svolgimento degli incarichi aggiuntivi e avviene mediante l'attribuzione di un punteggio in relazione ai seguenti fattori:

1. Risultati raggiunti in relazione alle funzioni svolte dal segretario generale;
2. Obbiettivi aggiuntivi: raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Sindaco;
3. Gestione dei rapporti con l'utenza;
4. Competenze manageriali dimostrate.

Lo strumento di valutazione è riassunto nella scheda di valutazione delle prestazioni nelle risultanze dell'**allegato (C)**.

Anche per il Segretario Generale il sistema prevede cinque livelli di performance individuale. Per ogni livello di performance è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

Il livello di performance E corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari **al 50%**.

Il collocamento in tale livello di performance produce gli effetti previsti dalla legge e dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

Il livello di performance D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali **al 50% e fino a 79,99%**.

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

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

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

Collegamento tra fasce di merito e fasce economiche di risultato:

- a) Un punteggio inferiore a **50%** non determina erogazione del premio di risultato;
- b) Un punteggio uguale o superiore a **95%** determina l'erogazione del **100%** della indennità di risultato pari al 10% dell'indennità prevista dal contratto di categoria;
- c) Un punteggio compreso tra **50% e 94,99%** determina una diretta proporzionalità sul 10% dell'indennità di risultato di cui al contratto nazionale di categoria.

8) RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI COLLOQUI DI VALUTAZIONE: MOMENTO CENTRALE

Il colloquio di valutazione è l'aspetto più importante del sistema di valutazione, attraverso il quale il valutatore comunica e discute con il valutato l'andamento della performance rispetto al periodo di riferimento considerato, in funzione del miglioramento della prestazione lavorativa e della crescita professionale del valutato e del valutatore.

Il colloquio può contribuire a superare interpretazioni formalistiche, incomprensioni ed ambiguità.

Occorre preparazione, equilibrio, sincerità da parte di tutti i soggetti in gioco. E' importante che il colloquio sia un dialogo positivo nel quale il valutatore espone al valutato il suo giudizio, unitamente a considerazione e consigli utili per migliorare la prestazione. Il colloquio non è un esame scolastico né la "caccia al difetto": è una occasione importante per scambiarsi informazioni e per dare sbocchi positivi alla propria attività lavorativa.

Rifiutare il colloquio significa vanificare le potenzialità e finalità positive del sistema di valutazione e l'inevitabile concentrarsi solo su aspetti di minore gradimento (il "giudizio" di un'altra persona può risultare non gradito se visto come controllo). A tal fine, i Responsabili di Servizio devono, quando richiesto dal dipendente, verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi in contraddittorio

necessario e obbligatorio con gli stessi.

9) RUOLO DEL SEGRETARIO GENERALE

Ferme restando le proprie attribuzioni, nel sistema di valutazione spetta al Segretario Generale:

- a)** monitorare il comportamento organizzativo dei Responsabili di Servizio;
- b)** tenere nota di motivate osservazioni emergenti dallo sviluppo dell'attività gestionale;
- c)** procedere all'analisi periodica ed al supporto ai responsabili per l'attivazione di azioni correttive.

10) RUOLO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

Il Comune di Merate nell'ambito della propria autonomia organizzativa si avvale del nucleo di valutazione al fine di dotarsi di strumenti adeguati a valutare le performance dei Responsabili di Servizio.

Qualora il Nucleo di Valutazione sia composto dal Segretario Generale e da un componente esterno all'amministrazione a norma dell'art 37 del Regolamento di Organizzazione e Strumenti Operativi, il Segretario Generale ne assume le funzioni di Presidente.

Il Nucleo di Valutazione pone particolare attenzione allo sforzo di rendere il più possibile oggettivo il meccanismo di valutazione delle performance dei Responsabili di Servizio. Il processo valutativo, per sua stessa struttura intrinseca, contiene, infatti, forti elementi di soggettività legati altresì alle personalità proprie dei soggetti che svolgono la valutazione. Le osservazioni ed interpretazioni di fatti subiscono, inevitabilmente, la diretta influenza della situazione soggettiva di chi effettua la valutazione.

Consapevole di questa intrinseca natura del processo valutativo, il Nucleo di Valutazione riconosce, da un lato, l'area inevitabilmente soggettiva della valutazione e fornisce il proprio apporto affinché tale valutazione sia esprimibile in parametri oggettivamente riconosciuti. Dall'altro lato, il Nucleo cerca di produrre uno sforzo rigoroso nella valutazione del raggiungimento dei risultati predefiniti, aspetto che costituisce l'area ritenuta tendenzialmente oggettiva della valutazione.

Infatti, nei confronti della valutazione dei comportamenti dei Responsabili di Servizio (area tendenzialmente più soggettiva della valutazione), l'operato del Nucleo di Valutazione prende fondamentalmente atto delle valutazioni esposte al riguardo dal Segretario Generale. Questi, operando quotidianamente nell'ente, può svolgere il ruolo di "osservatore" di episodi, situazioni, atteggiamenti e dispone, quindi, di una mole di informazioni tale da sviluppare al meglio la valutazione dei comportamenti direzionali dei Responsabili di Servizio. Il Segretario Generale è quindi la figura che meglio è in grado di trarre considerazioni complessive al riguardo. Il Nucleo di Valutazione partecipa a questa fase valutativa prevalentemente soggettiva presidiando la coerenza logica delle argomentazioni portate dal Segretario Generale, nella consapevolezza che in questo ambito è ineliminabile una certa quota di soggettività legata alle caratteristiche ed attitudini personali di chi opera in prima istanza la valutazione partendo dalla osservazione della quotidianità. Del resto, il Nucleo di Valutazione non può entrare nel merito

delle valutazioni dei comportamenti direzionali proprio perché non ha la materiale possibilità (né potrebbe mai averla!) di osservare lo sprigionarsi quotidiano di detti comportamenti nella vita dell'ente.

Il Nucleo di Valutazione viceversa concentra la propria attenzione sull'area di valutazione legata "oggettivamente" al raggiungimento, in itinere ed a fine esercizio, di obiettivi predefiniti.

Il Nucleo di Valutazione svolge quindi il proprio ruolo particolarmente sul versante più oggettivo della valutazione che consiste nella verifica del raggiungimento degli obiettivi, raffrontando i risultati attesi con i risultati raggiunti e la relativa eventuale percentuale di scostamento.

Il nucleo di valutazione risponde al Sindaco e svolge la sua attività in modo collegiale e definisce autonomamente le proprie modalità di funzionamento, nell'ambito di quanto previsto dalla normativa vigente, comunque rispettando le seguenti linee operative generali:

- a) assunzione del piano esecutivo di gestione/piano dettagliato di obiettivi/Piano della Performance come riferimento del controllo nei confronti delle unità organizzative dell'ente;
- b) rilevazione dei dati relativi ai risultati qualitativi e quantitativi raggiunti da ciascuna unità organizzativa.
- c) verifica periodica dello stato di attuazione di quanto previsto nel piano esecutivo di gestione/ piano dettagliato degli obiettivi/Piano della Performance.

Spetta al Nucleo di Valutazione:

- analizzare le relazioni dei Responsabili di Servizio, relative ai risultati di gestione riferiti agli obiettivi;
- esaminare le osservazioni e le valutazioni del Segretario Generale.
- acquisire, se del caso, il punto di vista dell'assessore competente ed ogni altro elemento ritenuto utile;
- fornire ai responsabili il supporto ritenuto utile ad individuare azioni correttive e di sviluppo e relative modalità di implementazione.

11) ALLEGATI

Allegato A - Scheda Valutazione Posizioni Organizzative

Allegato B - Scheda Valutazione Personale dei Livelli

Allegato C - Scheda valutazione Segretario