

Comune di Taglio di Po

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI RESPONSABILI

1.1 IL SISTEMA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NELL'AMBITO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è dato dall'insieme, coerente e completo, delle metodologie, delle modalità, delle azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e con le strutture coinvolte nel processo: la sua applicazione ed attuazione consente all'Ente di giungere, in modo sistemico, a misurare e valutare la performance.

Il Sistema per la Misurazione e la Valutazione è unico ed integrato, pur composto da due differenti elementi:

- ▣ Misurazione, con cui si intende il processo quantitativo di rilevazione di dati ed informazioni, svolto anche mediante l'utilizzo di appositi indicatori, unitamente al processo qualitativo volto ad analizzare e rappresentare tali informazioni.
- ▣ Valutazione, con cui si intende un processo di determinazione di un giudizio di sintesi e dettagliato per ciascuno degli ambiti di performance valutati. La valutazione nasce dal confronto tra i target individuati a preventivo ed i risultati conseguiti.

Tale sistema unico ed integrato nasce nell'ambito delle previsioni contenute nella legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il successivo decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", che di fatto avviano un processo di rinnovamento da parte della Pubblica Amministrazione ed introducono come elementi prioritari, tra le altre cose: il concetto di performance; quello di coerenza nel processo di definizione degli obiettivi; coerenza tra il ciclo della performance e quello di programmazione finanziaria; la necessità di avvicinare sempre di più le Pubbliche Amministrazioni ai propri stakeholder.

Col termine centrale di **PERFORMANCE si intende il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, e più in generale alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.**

In questa definizione viene evidenziata l'esigenza di un approccio sistemico ed integrato alla misurazione ed alla valutazione delle performance a tutti i livelli in cui essa può essere misurata. Il D. Lgs. 150/09, così come la legislazione successiva in materia, detta nuovi principi e dispone nuove regole per tutta la Pubblica Amministrazione, andando ad introdurre un sistema complessivo di gestione della performance denominato **Ciclo di Gestione della Performance**.

Il risultato di questo percorso è quello di tutto per perseguire cinque risultati:

- ✓ pianificare meglio,
- ✓ misurare meglio,
- ✓ valutare meglio,
- ✓ premiare meglio
- ✓ rendicontare meglio,

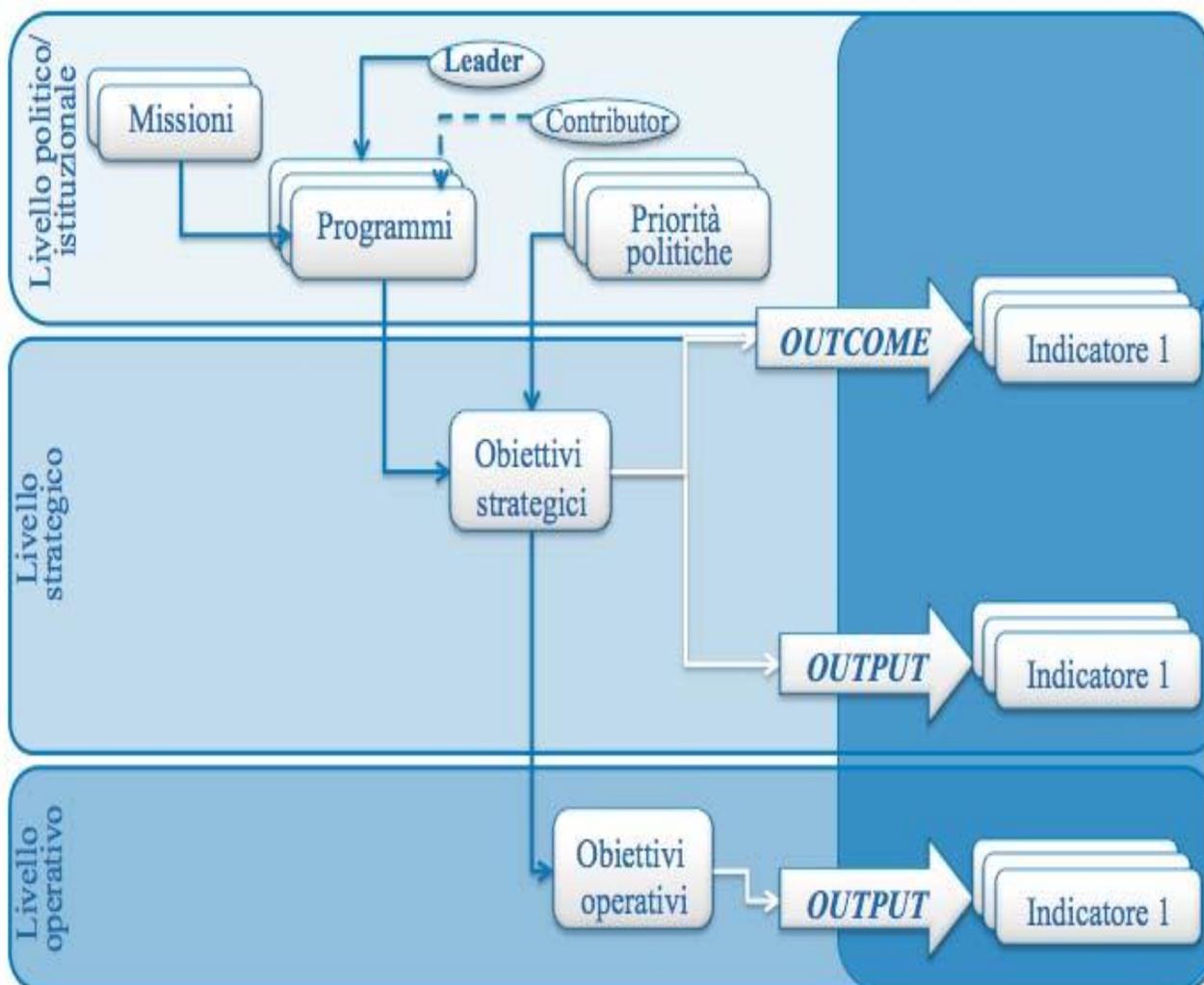
il tutto in un'ottica di miglioramento continuo, di risultato (con meccanismi di verifica per le Amministrazioni di un concreto miglioramento in tutti gli ambiti), di trasparenza e comunicazione.

Tutte queste logiche e principi vengono di fatto rinforzati in seguito nell'ambito della successiva normativa sulla trasparenza, di cui al D. Lgs. 33/2013, di quella sui controlli interni, di cui al DL. 174/2012 convertito, e di quella in materia di contrasto alla corruzione, di cui al DL 190/2012 convertito: tre norme, tra le numerose altre intervenute, che hanno un impatto molto rilevante sul ciclo della performance di ciascun ente.

Rispetto al **Ciclo di Gestione della Performance** ogni Pubblica Amministrazione deve quindi curarne le singole fasi, che sono rappresentate da:

- Pianificazione: devono essere definiti degli obiettivi che siano coerenti con gli indirizzi strategici dell'Amministrazione e con i suoi programmi e progetti: tali obiettivi vengono poi affidati alla struttura per la loro realizzazione. Si tratta di un'attività che coinvolge la Giunta, il Segretario Generale ed i responsabili dell'Ente. Tutti, insieme ed individualmente, devono concorrere al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.
- Monitoraggio: agli organi di vertice politico-amministrativo ed agli apicali dell'Ente è assegnata la responsabilità del monitoraggio e degli eventuali interventi correttivi nel processo di realizzazione dei predetti obiettivi.
- Valutazione: sulla base delle risultanze del sistema di misurazione, il Nucleo di Valutazione propone la valutazione degli apicali (posizioni organizzative), per la parte di competenza e con il coinvolgimento di altri soggetti dell'Ente, fondata sulla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance individuale, sui comportamenti, sulla capacità di differenziare, e sulla qualità del contributo alla performance organizzativa (come stabilito all'art. 9 comma 1 del D.Lgs. 150/09): al vertice politico poi spetta la conclusione del processo valutativo.

Il processo di declinazione degli obiettivi può essere riassunto con il presente grafico:



Gli indirizzi e programmi dell'Amministrazione, di anno in anno si concretizzano attraverso un insieme di obiettivi strategici ed operativi affidati alla struttura: tali obiettivi sono definiti attraverso dei traguardi da raggiungere, un crono programma da rispettare, degli indicatori da misurare.

Tale percorso prevede e consente la realizzazione di momenti intermedi di verifica / misurazione / audit, ed un momento finale di valutazione dei risultati conseguiti e quindi delle performance ottenute.

1.2 IL CICLO DELLA PERFORMANCE: definizioni e parole chiave

- a. Performance: il contributo che un soggetto (organizzazione, gruppo, singolo obiettivo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione nel suo complesso vive ed opera.
- b. Performance organizzativa: la performance ottenuta dall'Ente nel suo complesso o dalle singole aree/settori in cui si articola.
- c. Performance individuale: la performance ottenuta dai singoli, o da gruppi, o comunque il contributo individuale fornito al lavoro dell'Ente.
- d. Ciclo di gestione della performance: il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi (coerenti col processo di declinazione della strategia), corredati di indicatori e target, si provvede alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati del ciclo.
- e. Misurazione della Performance: attività di riscontro degli scostamenti tra i target degli obiettivi assegnati ed i risultati effettivamente raggiunti, il tutto sulla base di indicatori misurabili. È un processo formalizzato che svolge le funzioni di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni rilevanti.
- f. Valutazione della performance: analisi e valutazione dei risultati ottenuti dall'Ente, dalle aree/settori/servizi/uffici, dai singoli, sulla base dei riscontri delle misurazione della performance.
- g. Rendicontazione della performance: descrizione delle risultanze della misurazione dei risultati, indirizzata agli stakeholder interni ed esterni all'Ente.
- h. Sistema di misurazione e valutazione della performance: il complesso dei criteri che definiscono le caratteristiche, le metodologie, le fasi ed il ruolo di tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nei processi di misurazione e valutazione della performance.
- i. Obiettivo: la definizione puntuale di un traguardo dell'Ente, che deve discendere da un processo di concretizzazione della strategia dell'Amministrazione.
- j. Risultato: l'effetto concreto e misurabile che attraverso un obiettivo si vuol raggiungere.
- k. Processo: insieme concatenato di attività da realizzarsi per raggiungere un risultato o parte di esso.
- l. Indicatore: variabile o insieme di variabili, misurabile, che fornisce indicazioni sull'efficacia, o sull'efficienza, o sull'economicità, dell'attività realizzata per raggiungere un obiettivo. E' la misura lungo la quale si andrà a misurare prima e valutare poi il grado di raggiungimento di un obiettivo.
- m. Target / valore atteso: è il valore che in via previsionale si attribuisce all'indicatore e che quindi sarà il parametro di riferimento da utilizzare con l'analisi degli scostamenti al fine di valutare il grado di raggiungimento di un obiettivo.
- n. Analisi degli Scostamenti: analisi dello scostamento tra risultati attesi (programmati) e risultati conseguiti. Trattasi di metodologia da utilizzare sia per la fase di misurazione, che per quella di valutazione.
- o. Benchmarking: processo di confronto (intero all'Ente o esterno con altri Enti) volto ad individuare delle buone prassi da importare o estendere.
- p. Stakeholder: colui o coloro che portano degli interessi: Sono singoli, gruppi formalizzati o no, che possono essere influenzati o possono influenzare le scelte dell'Ente.

- q. Mappatura degli Stakeholder: è l'analisi volta ad individuare gli stakeholder sulla base di due parametri di riferimento: influenza ed interesse. L'attività di mappatura porta all'attuazione di 4 differenti politiche da attuare nei confronti dei vari stakeholder individuati.
- r. Sistema informativo: è l'insieme strutturato di tutte le informazioni utili in termini di servizi, processi, attività, risultati. Tali informazioni vanno gestite a sistema a vantaggio di tutto l'Ente: all'informazione deve quindi essere garantita la massima circolazione, dentro e al di fuori dall'Ente.
- s. Input: fattori produttivi (quali tipicamente risorse umane, strumentali, finanziarie).
- t. Output: risultato di un'attività, inteso come prodotto o servizio della stessa
- u. Outcome: impatto, effetto o risultato ultimo di un'azione strategica. È il risultato letto dal punto di vista dello stakeholder che ne ha beneficiato.
- v. Accountability: attività di rendicontazione da parte dell'Ente del lavoro garantito e dei risultati prodotti. Dall'insieme delle informazioni rendicontate, gli stakeholder devono essere messi nelle condizioni di esprimere un proprio giudizio circa l'operato dell'Ente

2 DESCRIZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Un efficace Ciclo di gestione della performance deve perseguire molteplici finalità tra cui:

- ❑ Migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- ❑ Verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi;
- ❑ Informare e guidare i processi decisionali;
- ❑ Gestire in maniera più efficace le risorse;
- ❑ Promuovere i processi di miglioramento continuo;
- ❑ Promuovere la diffusione della qualità nella Pubblica Amministrazione;
- ❑ Valorizzare le competenze;
- ❑ Rafforzare la capacità di accountability e le responsabilità;
- ❑ Supportare la trasparenza.

Il Ciclo della Performance è l'insieme quindi delle metodologie e dei processi attraverso i quali l'Ente si pone nelle condizioni di pianificare, programmare, misurare e valutare la performance. Esso richiede la chiara esplicitazione delle mete da raggiungere e delle aspettative connesse, ovvero degli elementi che sono contenuti nel Piano della Performance o degli strumenti che, alla luce dell'autonomia degli Enti Locali in materia, e delle previsioni normative del DL 174/012 (che individua nel PEG-PDO il piano delle performance degli Enti Locali), vengono adottati.

2.1 IL SISTEMA DI MISURAZIONE NELL'AMBITO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Le attività di misurazione e valutazione della performance, rappresentano come detto una delle fasi del più completo e complesso Ciclo di gestione della performance. Tale ciclo rappresenta il cuore del modello voluto dalla riforma introdotta dal D. Lgs. 150/09. Infatti, come stabilito all'art. 5 (articolo di legge ai cui principi gli Enti Locali adeguano autonomamente i propri ordinamenti):

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

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

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;*
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;*
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;*
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;*
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;*
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.*

Quindi, un sistema di misurazione della performance allo stesso deve prevedere:

- indicatori legati agli obiettivi
- target / valori attesi
- struttura di supporto per garantire la disponibilità di dati ed informazioni (sistema informatico/informativo).

Il Ciclo di gestione della performance ha lo scopo di garantire la coerenza tra la Mission e la Vision del Comune, dettate dall'Amministrazione, e gli obiettivi prima strategici di Ente e poi operativi legati ai singoli uffici e servizi; tale Ciclo è assimilabile al processo di Pianificazione, Programmazione e Controllo che per anni ha rappresentato la guida degli Enti Locali, come stabilito nel Testo unico degli Enti Locali, D. Lgs. 267/2000.

3.1 AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI RESPONSABILI CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Il nuovo “Sistema di misurazione e valutazione della performance” – **area responsabili con Pozione Organizzativa**, prevede che la misurazione della performance rispetti quanto stabilito dall’art. 9 comma 1, cioè:

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e' collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;*
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;*
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.*

La scheda che segue, per i responsabili apicali, incaricati con posizione organizzativa, si inserisce quindi come fase conclusiva del Ciclo di Gestione della Performance.

COMUNE DI TAGLIO DI PO

Provincia di Rovigo

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI RESPONSABILI DI SETTORE

SETTORE
DIPENDENTE
CATEGORIA
PROFILO PROFESSIONALE
Periodo di valutazione:

SEZIONE A obiettivi individuali, di settore, di Ente (contributo)

OBBIETTIVO RAGGIUNGIMENTO(b)	PESO PONDERATO(a)	GRADO
	RISULTATO POND.	
Obiettivo n. 1.....	risultato a x b
Obiettivo n. 2.....	risultato a x b
Obiettivo n. 3.....	risultato a x b
Obiettivo n.....	risultato a x b
Media raggiungimento obiettivi		TOTALE

* Tutti i punteggi vengono espressi in decimi

SEZIONE B competenze professionali e manageriali dimostrate, e qualità del contributo garantito

FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
1. qualità del contributo e orientamento al risultato
2. sviluppo degli altri e capacità di valutare
3. orientamento all'utente, interno ed esterno
4. promozione e gestione del cambiamento
5. flessibilità e disponibilità
media complessiva	TOTALE

* Tutti i punteggi vengono espressi in decimi

TABELLA RIEPILOGATIVA DI SINTESTI:

SINTESE VALUTAZIONE		
SEZIONE A	PESO PONDERATO 70%	RISULTATO PONDERATO :::::
SEZIONE B	PESO PONDERATO 30%	RISULTATO PONDERATO :::::
RISULTATO COMPLESSIVO		TOTALE :::::

** Tutti i punteggi vengono espressi in decimi*

Data

Nucleo di Valutazione

Sindaco

Firma per presa visione del dipendente

LEGENDA SCHEDA DI VALUTAZIONE

SEZIONE A

Vengono valutati gli specifici obiettivi assegnati, comprensivi dei loro indicatori di performance, temporali e di risultato. In questa sezione sono presenti sia gli obiettivi individuali, che quelli trasversali/organizzativi di Ente: in questo secondo caso viene valutato il contributo individuale alla performance organizzativa richiesta.

L'attività di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi viene effettuata dal Nucleo sulla base di: relazioni di rendicontazione presentate dai responsabili; colloqui individuali con i responsabili; eventuali richieste di integrazione che il Nucleo riterrà opportuno effettuare; confronto con il Segretario Generale dell'Ente per ricavare ulteriori elementi a riscontro; atti e documenti dell'Ente.

SEZIONE B

Vengono valutati alcuni parametri relativi alle competenze professionali e manageriali dimostrate, ed alla qualità del contributo garantito. Viene inoltre valutata, tra tali parametri, la capacità di valutare.

Per ciascuno di tali parametri rientranti nella sezione B, viene di seguito allegata una legenda che ha lo scopo di agevolare l'analisi, la comprensione degli aspetti valutativi, e funge inoltre da guida dei comportamenti.

La valutazione di questa sezione viene effettuata sulla scorta degli elementi forniti dal Segretario Generale, e ricavati quindi dallo svolgimento quotidiano del lavoro.

Possono essere prodotti ulteriori riscontri ritenuti opportuni, collegati alle competenze oggetto di valutazione, e potrà inoltre essere coinvolto in tale fase del processo valutativo anche l'assessore al personale per quanto di propria competenza.

1 Qualità del contributo e orientamento al risultato

Capacità di lavorare per il perseguimento di obiettivi con continuità ed efficacia, anche attraverso l'integrazione positiva tra settori e uffici e il superamento di personalizzazioni.

1	1-2	Non lavora per obiettivi e non collabora in alcun modo con gli altri settori e/o uffici
2	3-4	<p>E' prevalentemente concentrato sull'espletamento delle attività previste dal ruolo. Talvolta, va stimolata la capacità di individuare obiettivi che, in ogni caso, persegue con normale diligenza, integrandosi quando necessario con gli altri settori ed uffici.</p> <p>È in grado di gestire progetti e piani di lavoro con ridotto numero di risorse, con un numero esiguo di obiettivi e senza il coinvolgimento di altri servizi esterni rispettando i tempi di realizzazione, gli obiettivi di budget e gli altri target da raggiungere.</p>
3	5-6	<p>E' generalmente orientato al lavoro per obiettivi, che persegue con efficacia, integrandosi quando necessario con gli altri settori ed uffici. Sa individuare e monitorare target quantitativi, qualitativi e temporali per garantire il raggiungimento dei risultati previsti.</p> <p>È in grado di gestire progetti e piani di lavoro mediamente complessi (con un rilevante numero di risorse, con diversi obiettivi assegnati e con il coinvolgimento di altri servizi esterni). Rispetta i tempi di realizzazione e gestisce gli imprevisti e le relative azioni di recupero, presidia il budget e l'integrazione e la valorizzazione del personale coinvolto</p>
4	7-8	<p>È determinato nel realizzare il risultato richiesto (quantitativo, qualitativo, temporale), risolvendo i problemi che possono determinare ostacoli, anche quando questo comporta una continua mediazione con altri soggetti per processi di lavoro trasversali. Sa definire e proporre contenuti e target degli obiettivi da perseguire sulla base degli input ricevuti. Monitora efficacemente il rispetto degli impegni assunti.</p> <p>È completamente autonomo nella gestione di progetti complessi all'interno dei quali dimostra padronanza nell'utilizzo di metodi e strumenti manageriali. Sostiene i collaboratori e fornisce supporto ai colleghi meno esperti.</p>
5	9-10	<p>È determinato ed efficace nel conseguimento dei risultati, intervenendo per risolvere i problemi che possono determinare ostacoli, anche quando questo comporta una continua mediazione con altri soggetti per processi di lavoro trasversali.</p> <p>E' proattivo nell'ideare e proporre contenuti e target degli obiettivi da perseguire. Monitora efficacemente il rispetto degli impegni assunti ed ha costantemente sotto controllo lo stato di attuazione degli obiettivi.</p> <p>Presidia efficacemente progetti strategici per l'amministrazione con una forte capacità di gestione degli imprevisti e di leadership della struttura. I risultati raggiunti sono standard di riferimento.</p>

2 Sviluppo degli altri e capacità di valutare

Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori attraverso le metodologie e gli strumenti messi a disposizione dall'amministrazione per la valutazione delle prestazioni e lo sviluppo delle competenze.

1	1-2	Manca la buona conoscenza degli strumenti, delle tecniche, delle attività in materia. Non partecipa alle iniziative formative di crescita.
2	3-4	Conosce il sistema di valutazione adottato dall'amministrazione. Ha le basi teoriche sui temi della motivazione e sui processi di sviluppo delle persone (formazione, sviluppo delle competenze ...). Partecipa all'organizzazione di iniziative a sostegno della crescita delle persone (organizzazione di corsi, affiancamenti, sviluppo di nuove procedure, progetti di miglioramento dei servizi...)
3	5-6	Conosce il sistema di valutazione adottato dall'amministrazione e ne utilizza adeguatamente gli strumenti per realizzare la gestione del settore e del personale: delegare gli obiettivi, monitorare i risultati durante l'anno, valutare le prestazioni dei singoli rispetto alle attese dell'organizzazione. Collabora attivamente all'organizzazione di iniziative a sostegno della crescita delle persone (organizzazione di corsi, affiancamenti, sviluppo di nuove procedure, progetti di miglioramento dei servizi...)
4	7-8	Realizza il processo di valutazione condividendone i principi e i valori di riferimento (miglioramento della produttività e valorizzazione delle persone). Coglie le opportunità offerte dal sistema per raccogliere dati sul clima di lavoro, per agire azioni di coinvolgimento sugli obiettivi e di sostegno allo sviluppo dei singoli. E' propositivo nell'organizzazione di iniziative a sostegno della crescita delle persone (organizzazione di corsi, affiancamenti, sviluppo di nuove procedure, progetti di miglioramento dei servizi...)
5	9-10	Realizza il processo di valutazione condividendone i principi e i valori di riferimento (miglioramento della produttività e valorizzazione delle persone). Definisce strategie di gestione del personale sulla base dei risultati di performance raggiunti nell'anno precedente e in relazione ai bisogni di crescita e sviluppo del settore. Programma interventi di formazione e sviluppo delle competenze all'interno del settore attraverso azioni di apprendimento sul campo e interventi di formazione d'aula. Verifica costantemente il clima di lavoro e agisce interventi mirati al miglioramento del benessere organizzativo.

3 Orientamento all'utenza

Capacità di comprendere e conoscere il cliente/utente interno (colleghi) e/o esterno e le sue esigenze, al fine di fornirgli un servizio ed una assistenza efficiente ed efficace. Atteggiamento corretto, trasparente, disponibile, scrupoloso, affidabile, che ispira fiducia.

1	1-2	È assente un atteggiamento / orientamento improntato all'utenza
2	3-4	Il suo orientamento all'utenza è improntato ad un livello base, anche se talvolta si dimostra formale nei confronti delle richieste dei clienti interni o degli utenti. Non sempre riesce a comprendere i loro bisogni e non si impegna attivamente per soddisfarli.
3	5-6	E' generalmente disponibile nei confronti delle richieste dei colleghi o degli utenti, purchè nell'ambito delle competenze direttamente presidiate. Cerca di comprendere i loro bisogni e si impegna per cercare di soddisfarli.
4	7-8	Risponde puntualmente alle richieste dei colleghi o degli utenti, informandosi sul relativo livello di soddisfazione. Cerca di soddisfare richieste difficili e insolite e di gestire in modo adeguato gli eventuali disservizi interni/esterni.
5	9-10	E' sempre a completa disposizione alle richieste dei colleghi o degli utenti. Si relaziona proattivamente con loro e si informa sul relativo livello di soddisfazione. Risolve anche problemi complessi con tempestività e competenza. Predispone sistemi volti a rilevare il livello di soddisfazione percepito.

4 Promozione e gestione del cambiamento

Capacità di gestire i cambiamenti interni al proprio settore in coerenza con le strategie elaborate e promosse dall'Ente.

1	1-2	Non si adatta alle strategie di cambiamento elaborate dal vertice dell'ente.
2	3-4	Si adatta alle strategie di cambiamento elaborate dal vertice dell'Ente. Non sempre gestisce eventuali resistenze ai cambiamenti da parte dei collaboratori.
3	5-6	Partecipa all'attuazione delle strategie di cambiamento elaborate dal vertice dell'Ente. Coinvolge nel cambiamento i collaboratori e i colleghi, riportando ai vertici puntualmente eventuali difficoltà. Non sempre gestisce eventuali resistenze ai cambiamenti da parte dei collaboratori.
4	7-8	Collabora all'attuazione delle strategie di cambiamento elaborate dal vertice dell'Ente. Coinvolge attivamente nel cambiamento i collaboratori e i colleghi, riportando ai vertici puntualmente eventuali difficoltà e proposte di intervento. Gestisce, anche con il supporto di altri, eventuali resistenze ai cambiamenti da parte dei collaboratori.
5	9-10	Promuove e concretizza le strategie di cambiamento elaborate dal vertice dell'Ente, traducendole in azioni operative, da attuare e monitorare all'interno dell'ambito organizzativo presidiato. Coinvolge attivamente nel cambiamento i collaboratori e i colleghi, riportando puntualmente ai vertici eventuali difficoltà e proposte di intervento. È in grado di gestire autonomamente eventuali resistenze ai cambiamenti da parte dei collaboratori.

5 Flessibilità e disponibilità

Adattamento a lavorare e collaborare efficacemente in situazioni e con persone diverse. Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo al di là di schemi.

1	1-2	Non accetta di lavorare con persone diverse (collaboratori assegnati) e non si dedica ad attività anche non abituali e impreviste anche se richiesto occasionalmente durante l'anno.
2	3-4	Accetta di lavorare con persone diverse (collaboratori assegnati) e si dedica ad attività anche non abituali e impreviste, purchè richiesto occasionalmente durante l'anno.
3	5-6	È disponibile a lavorare con persone diverse (collaboratori assegnati) e a dedicarsi ad attività non abituali e impreviste, anche se richiesto periodicamente nell'anno. Talvolta, si dimostra disponibile ad interpretare il proprio ruolo anche per affrontare elementi nuovi.
4	7-8	È disponibile, anche se chiamato frequentemente e in modo imprevisto, a lavorare su tematiche straordinarie, su attività non abituali e con persone esterne al suo ambito usuale di operatività. In genere, si dimostra disponibile ad interpretare il proprio ruolo con flessibilità e con buon grado di collaborazione ed integrazione con il resto della struttura.
5	9-10	È sempre disponibile, anche se chiamato frequentemente e in modo imprevisto, a lavorare su tematiche straordinarie, su attività non abituali e con persone esterne al suo ambito usuale di operatività. Interpreta il proprio ruolo con la massima flessibilità e disponibilità. Diventa riferimento per colleghi e collaboratori

TEMPI, FASI, MODALITA' E SOGGETTI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il processo di misurazione e valutazione della performance è parte centrale del ciclo di gestione della performance. Conseguentemente, prima di definirne in maniera puntuale il processo che porterà alla valutazione, si rende necessario definire le tappe del processo più generale del Ciclo di gestione della performance.

- a. Approvazione del Piano delle Performance/ Piano degli obiettivi, secondo i tempi stabiliti dalla legge e dal regolamento di contabilità dell'Ente.
- b. Gli obiettivi andranno predisposti su apposite schede che guideranno il processo di controllo e misurazione prima, valutazione poi dei responsabili delle Posizioni Organizzative (obiettivi scritti in forma chiara, corredati di indicatori e relativi valori attesi programmatici, ed inoltre muniti di relativa tempistica di riferimento).
- c. **Entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione**, ciascuna Posizione Organizzativa dovrà trasmettere la relazione conclusiva circa il grado di raggiungimento degli obiettivi al Segretario Generale ed al Nucleo di Valutazione.
- d. Ciascun responsabile dovrà stabilire all'interno del proprio settore le modalità ed i tempi per le attività di monitoraggio e controllo.
- e. Nei due mesi successivi la consegna delle relazioni, il Nucleo incontrerà i dirigenti per i colloqui individuali di valutazione, e richiederà eventuali approfondimenti istruttori laddove ritenuti necessari.
- f. Il Nucleo nel medesimo periodo incontrerà il Segretario Generale dell'Ente al fine di ricavare ulteriori elementi utili ai fini delle valutazioni, ed inoltre per ricavare gli elementi utili sulla scorta dei quali si procederà alla predisposizione della sezione B della scheda di valutazione (competenze professionali e manageriali dimostrate, e qualità del contributo garantito), in quanto tale componente richiede una conoscenza continua dei soggetti valutati.
- g. A conclusione del processo, il Nucleo di Valutazione presenterà al Sindaco la proposta tecnica di valutazione, corredata del grado di raggiungimento assegnato a ciascun singolo obiettivo attribuito ai responsabili.

Dalla consegna di dette schede di valutazione ai responsabili, ognuno di essi può elaborare delle osservazioni scritte da sottoporre al Nucleo entro 20 gg dalla consegna delle schede per richiedere un riesame della propria valutazione.

Il ricorso viene presentato al Nucleo il quale convoca per una nuova audizione i ricorrenti (entro 30 giorni).

Al termine del processo, il Nucleo deve esprimersi in merito al ricorso predisponendo idonea relazione da presentare al Sindaco nella quale dare atto delle risultanze del proprio lavoro (entro 15 giorni dal riesame).

Il Sindaco dovrà esprimersi alla luce di tali nuovi elementi e mantenere oppure modificare la valutazione.

A conclusione, liquidazione della retribuzione di risultato.