



**SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
DEL PERSONALE DIRIGENTE DELLA  
CITTÀ METROPOLITANA DI ROMA  
CAPITALE**

## Sommario

<b>I. FINALITÀ.....</b>	<b>3</b>
<b>II. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>4</b>
<b>PREMESSA.....</b>	<b>4</b>
<b>III. PERFORMANCE DEL PERSONALE DIRIGENTE.....</b>	<b>4</b>
<b>A. AMBITI DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE.....</b>	<b>4</b>
<b>B. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>5</b>
b.1) Media di realizzazione di obiettivi di Ente .....	5
b.2) Media di realizzazione di tutti gli obiettivi di valorizzazione dell'Ente .....	7
b.3) Modalità di determinazione del punteggio attribuito alla performance organizzativa .....	7
<b>C. PERFORMANCE INDIVIDUALE.....</b>	<b>8</b>
c.1) Risultati .....	8
c.2) Comportamenti organizzativi.....	10
c.2.a) Modalità di valutazione del comportamento “Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori”.....	18
<b>D. CORRELAZIONE VALUTAZIONE CONSEGUITA – RETRIBUZIONE DI RISULTATO.....</b>	<b>19</b>
<b>E. PROCEDIMENTO DI CONCILIAZIONE.....</b>	<b>19</b>
<b>IV. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEGLI INCARICHI DI VERTICE AMMINISTRATIVO.....</b>	<b>20</b>
<b>A. SEGRETARIO GENERALE .....</b>	<b>20</b>
A. 1) AMBITI DI VALUTAZIONE .....	20
A. 2) PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	20
A. 3) PERFORMANCE INDIVIDUALE - RISULTATI CONSEGUITSI .....	20
A. 4) PERFORMANCE INDIVIDUALE - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI .....	21
A.5) CORRELAZIONE VALUTAZIONE CONSEGUITA – RETRIBUZIONE DI RISULTATO .....	22
<b>B. DIRETTORE GENERALE .....</b>	<b>23</b>
B. 1) AMBITI DI VALUTAZIONE .....	23
B. 2) PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	23
B. 3) PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	23
B. 4) CORRELAZIONE VALUTAZIONE CONSEGUITA – RETRIBUZIONE DI RISULTATO.....	24
<b>C. PROCEDIMENTO DI CONCILIAZIONE.....</b>	<b>25</b>
<b>V. CHI VALUTA LA PERFORMANCE: SOGGETTI E FUNZIONI.....</b>	<b>25</b>
<b>VI. TEMPI DEL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE.....</b>	<b>26</b>
Allegati.....	26

## I. FINALITÀ

Il presente documento definisce il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (d'ora in avanti denominato S.M.V.P.) del personale dirigente della Città Metropolitana di Roma Capitale (d'ora in poi CMRC).

Il S.M.V.P. della CMRC ha tra le proprie finalità, oltre quella di garantire la corresponsione della retribuzione di risultato al personale dirigente dell'Ente, il perseguitamento degli obiettivi di seguito indicati:

- orientare la performance della dirigenza e del personale al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione;
- migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente all'utenza;
- raggiungere elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- assicurare la crescita delle competenze professionali, all'interno di un processo di valorizzazione del capitale umano;
- creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione, del controllo costante degli obiettivi e della gestione per risultati;
- responsabilizzare i dirigenti in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- giungere alla massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- promuovere nei dirigenti la diffusione di una logica di confronto/verifica sistematica sul raggiungimento degli obiettivi programmati;
- favorire l'autonomia, l'assunzione di responsabilità e l'impegno verso il raggiungimento degli obiettivi del personale con qualifica non dirigenziale.

## **II. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

### **PREMESSA**

Il presente documento disciplina le varie fasi del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (S.M.V.P.) del personale di qualifica dirigenziale, del Direttore Generale e del Segretario Generale della CMRC tenendo conto delle evoluzioni normative intervenute in materia e in coerenza con le disposizioni contenute nei contratti nazionali e integrativi di lavoro del settore. Il presente documento è stato, inoltre, predisposto sulla base dei principi contenuti nelle Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance n. 2/2017, nelle Linee guida n. 4/2019 per la valutazione partecipativa nelle Amministrazioni Pubbliche e nelle Linee guida n. 5/2019 per la misurazione e valutazione della performance individuale, predisposte dal competente Dipartimento della Funzione Pubblica e rivolte principalmente ai Ministeri. Pertanto, il documento è stato elaborato con l'obiettivo di coniugare le peculiarità organizzative e funzionali della CMRC con gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale contenute nelle citate Linee guida. Il sistema esplicitato nelle pagine seguenti individua i diversi ambiti di valutazione in modo tale da garantire una loro stretta interdipendenza, al fine da creare una diretta correlazione tra la performance riferita alla Struttura organizzativa nel suo complesso e la performance individuale dei singoli dirigenti; ciò al fine, non solo di rispondere alla normativa vigente, ma anche di creare, nel personale valutato, uno spirito collaborativo teso al raggiungimento di risultati nell'interesse dell'Amministrazione e della collettività amministrata.

## **III. PERFORMANCE DEL PERSONALE DIRIGENTE**

### **A. AMBITI DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**

La performance del personale di qualifica dirigenziale della CMRC si articola nei seguenti ambiti di valutazione:

1. **performance organizzativa.** La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati;
2. **performance individuale.** La performance individuale è il contributo apportato dal dirigente al raggiungimento di specifici obiettivi. La performance individuale è suddivisa nelle seguenti dimensioni:
  - a) *risultati*. Tale dimensione valutativa è suddivisa:
    - nel grado di realizzazione di specifici obiettivi assegnati;
    - nel contributo del singolo dirigente alla performance organizzativa;
  - b) *comportamenti organizzativi*. La valutazione di tale dimensione tiene conto dell'adeguatezza dei comportamenti organizzativi tenuti rispetto ad atteggiamenti e comportamenti attesi. In sostanza, la dimensione dei comportamenti organizzativi attiene al “come” un’attività viene svolta da ciascuno all’interno dell’Amministrazione. Nell’ambito della valutazione dei comportamenti, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Nella seguente tabella 1 è riportato il peso percentuale relativo a ciascun ambito di valutazione su un punteggio complessivo pari a 100: la “*performance organizzativa*” pesa per il 10%, mentre la “*performance individuale*” rileva per il 90%.

**Tabella 1**

RUOLO	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE	PERFORMANCE INDIVIDUALE		TOTALE	
		Risultati	Comportamenti organizzativi		
	Contributo alla performance organizzativa	Realizzazione obiettivi sottosezione “Performance” del PIAO			
Dirigenti	10%	10%	50%	30%	100%

## B. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa costituisce il fattore aggregante delle valutazioni individuali dirigenziali rappresentando, infatti, per tutti i dirigenti un identico elemento valutativo in ragione del punteggio ottenuto dall’Amministrazione rispetto ad obiettivi che riguardano l’Ente nel suo complesso. La performance organizzativa è il contributo che l’organizzazione nel suo complesso, attraverso uno o più ambiti organizzativi, apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati.

Nell’ambito del S.M.V.P. della CMRC, il fattore “*performance organizzativa*” pesa per il 10%.

Per la misurazione della performance organizzativa si prendono in considerazione le due seguenti dimensioni, ponderate secondo i pesi definiti per ciascuna:

- 1) media di realizzazione di obiettivi di Ente con una incidenza pari al 60%;
- 2) media di realizzazione di tutti gli obiettivi di valorizzazione dell’Ente, con una incidenza pari al 40%.

Gli obiettivi di valorizzazione rappresentano gli obiettivi che presentano un peso maggiore rispetto agli altri obiettivi assegnati al personale dirigente. Tali obiettivi sono espressa declinazione dei programmi e dei relativi obiettivi strategici ed operativi inseriti nel D.U.P.

### b.1) Media di realizzazione di obiettivi di Ente

La performance organizzativa è misurata, nell’ambito delle principali dimensioni di indicatori previste dalla normativa vigente (*stato delle risorse, efficienza ed efficacia, impatto*), dal grado di realizzazione di 6 obiettivi di Ente, tra i quali uno riguarderà il grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni, secondo la metodologia di seguito indicata, ed uno la verifica della compiuta attuazione delle misure previste nella sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del PIAO. Annualmente, con l’approvazione della sottosezione “Performance” del PIAO, l’Ente, su proposta del Direttore Generale, individuerà i citati 6 obiettivi indicando i target che si intendono raggiungere per ciascuno di questi.

Il punteggio massimo attribuibile a ciascuno di questi obiettivi sarà pari a 5 punti.

Nel caso dell’obiettivo riguardante la verifica della compiuta attuazione delle misure previste nella sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del PIAO, il punteggio massimo di 5 punti viene determinato come media dei punteggi attribuiti ai dirigenti valutati con riferimento a tale obiettivo, secondo quanto stabilito in un’apposita circolare metodologica predisposta annualmente dal Segretario Generale, a seguito dell’avvenuta approvazione del PIAO.

Per quanto attiene l’obiettivo relativo al grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni all’Ente, lo stesso dovrà avvenire attraverso un percorso graduale così definito:

1. mappatura dei prodotti/servizi oggetto di rilevazione, comprensiva di:
  - a. un relativo elenco;
  - b. aspetti da sottoporre a valutazione (es. tempo di attesa, oppure gradimento degli orari);
  - c. utenti destinatari del servizio;
  - d. modalità di rilevazione nel tempo (es. ogni 6 mesi con questionario *on line*);
  - e. programma (periodo della rilevazione, calendario complessivo).
2. applicazione del livello di soddisfazione emerso dalle rilevazioni alla performance organizzativa

Per ogni *customer* viene rilevata la percentuale di cittadini/utenti soddisfatti - molto soddisfatti (LS):

<b>Livello di soddisfazione (LS)</b>	<b>Numero risposte</b>	<b>%</b>	<b>Complessivo in misurazione</b>
Molto insoddisfatto	X1	%X1	
Insoddisfatto	X2	%X2	
Indifferenti	X3	%X3	
Soddisfatto	X4	%X4	%X4+%X5
Molto soddisfatto	X5	%X5	
	<b>Totale</b>	<b>100</b>	

La percentuale di cittadini/utenti soddisfatti/molto soddisfatti, definita LS, viene applicata alla performance organizzativa come segue.

Se LS è  $\geq 80\%$  il valore applicato è pari al 100% del punteggio massimo attribuibile (5) all'obiettivo “grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni”.

Se LS è  $<80\%$  e  $\geq 50\%$ , il valore applicato è pari alla stessa percentuale rilevata applicata al punteggio massimo attribuibile (5) all'obiettivo “grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni”.

Se LS è  $<50\%$  il valore applicato è pari a 0%.

## ESEMPIO

<b>Livello di soddisfazione (LS)</b>	<b>Numero risposte</b>	<b>%</b>	<b>Complessivo in misurazione</b>
Molto insoddisfatto	60	6%	
Insoddisfatto	60	6%	
Indifferenti	80	8%	
Soddisfatto	500	50%	80%
Molto soddisfatto	300	30%	
	<b>1.000</b>	<b>100</b>	

Nell'esempio sopra riportato, si ipotizzano 1000 risposte ricevute rispetto ad un determinato questionario somministrato, ripartite tra i livelli di soddisfazione come riportato nella tabella che precede; il livello di soddisfazione applicato per la misurazione della performance organizzativa, relativamente all'obiettivo “grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni” (esiti dell'analisi di *customer satisfaction* sui servizi dell'Ente), è pari all'80%. Le rilevazioni effettuate dai singoli dirigenti per i servizi oggetto di rilevazione, direttamente gestiti, concorrono a determinare il punteggio LS complessivo, come media aritmetica semplice delle singole rilevazioni.

Tale media determinerà la percentuale rispetto alla quale viene determinato il punteggio massimo attribuibile (5 punti) all'obiettivo “grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni (esiti dell'analisi di *customer satisfaction* sui servizi dell'Ente)”, come sopra esplicitato.

In fase di approvazione della sottosezione “Performance” del PIAO, come sopra precisato, in aggiunta ai due obiettivi di Ente appena menzionati (*grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni e verifica della compiuta attuazione delle misure previste nella sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del PIAO*) saranno individuati altri quattro obiettivi nell'ambito delle citate dimensioni della performance organizzativa (*stato delle risorse, efficienza ed efficacia, impatto*), per ciascuno dei quali sarà indicata la denominazione, l'indicatore di realizzazione e la relativa formula, nonché il target atteso.

Approvata la sottosezione “Performance” del PIAO, il Direttore Generale, con il supporto del Servizio competente in materia di controllo di gestione, individuerà le Strutture organizzative che, competenti *ratione materiae* rispetto agli obiettivi citati, cureranno l'istruttoria sul grado di realizzazione dei singoli obiettivi ai fini della valutazione della performance organizzativa.

## b.2) Media di realizzazione di tutti gli obiettivi di valorizzazione dell’Ente

Tale parametro consente di misurare il grado di attuazione dei piani e programmi definiti nel D.U.P., atteso che gli obiettivi di valorizzazione contenuti nella sottosezione “Performance” del PIAO sono una diretta declinazione di quelli strategici ed operativi contenuti nel Documento Unico di Programmazione, nonché la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati maggiormente strategici per l’Ente.

## b.3) Modalità di determinazione del punteggio attribuito alla performance organizzativa

Per determinare il punteggio da attribuire alla performance organizzativa, si calcola il punteggio conseguito per ciascun parametro sopra definito nel modo seguente.

- per il macro-parametro di cui al paragrafo b.1), relativo alla media di realizzazione di obiettivi di Ente, si calcola la media aritmetica conseguita nei 6 obiettivi di Ente sopra citati.

Per ogni obiettivo di Ente, il punteggio massimo di 5 punti viene determinato come media aritmetica dei punteggi attribuiti ai dirigenti direttamente coinvolti nella realizzazione dei singoli obiettivi; ove la misurazione del grado di realizzazione dell’obiettivo sia dato da un parametro generale di Ente, indipendentemente dal personale dirigente coinvolto nella realizzazione dell’obiettivo stesso, il punteggio sarà determinato dal raffronto del valore effettivo annuo di tale parametro rispetto al valore atteso predefinito in fase di approvazione della sottosezione “Performance” del PIAO. Nella tabella 2 viene riportata, per il macro-parametro di cui al paragrafo b.1), l’ipotesi di un punteggio medio complessivo di 4,55;

- per il macro-parametro di cui al paragrafo b.2), relativo alla media di realizzazione di tutti gli obiettivi di valorizzazione dell’Ente, si determina la media del grado di realizzazione (in valore assoluto) di tutti gli obiettivi di valorizzazione contenuti nella sottosezione “Performance” del PIAO. Nella tabella 2 è riportata l’ipotesi di una media pari a 95 (in valore assoluto).

A questo punto, per ogni macro-parametro, si procede a riparametrare il punteggio effettivo ottenuto rispetto al relativo peso massimo (60 per obiettivi di Ente e 40 per obiettivi di valorizzazione).

**Tabella 2**

PARAMETRO DI VALUTAZIONE	Punteggi effettivi ottenuti	Peso	Punteggio riparametrato rispetto al punteggio massimo previsto per ogni singolo parametro di valutazione
MEDIA REALIZZAZIONE OBIETTIVI DI ENTE	4,55	60	54,60
MEDIA REALIZZAZIONE OBIETTIVI SOTTOSEZIONE “PERFORMANCE” DEL PIAO CON PESO MAGGIORE PER OGNI C.D.R.	95	40	38
<b>TOTALI</b>		<b>100</b>	<b>92,6</b>

La riparametrazione dei singoli punteggi avviene sulla base della seguente proporzione:

(punteggio effettivamente ottenuto: punteggio massimo previsto per il fattore di valutazione = x: peso previsto per parametro)

Nell’esempio preso in considerazione si avrà:

- ❖ per il primo parametro:  $(4,55 * 60) / 5 = 54,60$
- ❖ per il secondo parametro:  $(95 * 40) / 100 = 38$

Il punteggio finale conseguito, che nell’esempio sopra riportato è pari a 92,6, determina il livello di raggiungimento della performance organizzativa sulla base degli intervalli di punteggio di cui alla seguente tabella 3, a ciascuno dei quali corrisponde una specifica valutazione.

**Tabella 3**

VALUTAZIONE	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Performance di Ente con basso livello di raggiungimento	da 0 a 40,99
Performance di Ente con medio livello di raggiungimento	da 41 a 60,99
Performance di Ente con alto livello di raggiungimento	da 61 a 90,99
Performance di Ente con elevato livello di raggiungimento	da 91 a 100

Ai fini della misurazione della performance organizzativa del personale dirigente, si prende in considerazione il valore della performance organizzativa raggiunto dall’Ente nel suo complesso, come riportato nella tabella 2, per poi ponderarlo per il peso associato al fattore valutativo “performance organizzativa” che è pari al 10%. Riprendendo l’esempio di cui sopra, nel quale la performance organizzativa di Ente ha raggiunto il punteggio di 92,6, collocandosi nella fascia di valore “*performance di Ente con elevato livello di raggiungimento*”, il punteggio ponderato attribuito al singolo dirigente, relativo all’ambito “performance organizzativa”, sarà pari a:  $92,6 * 0,10 = 9,26$ .

## C. PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale si articola nelle due seguenti dimensioni, per ciascuna delle quali viene assegnato il peso specifico riportato nella tabella 1:

- i risultati conseguiti nell’esercizio dell’attività sono misurati come:
  - a) raggiungimento di obiettivi assegnati;
  - b) contributo del singolo dirigente ai risultati dell’Amministrazione nel suo complesso;
- i comportamenti organizzativi.

### c.1) Risultati

Il personale dirigente è oggetto di valutazione per i risultati raggiunti nel perseguimento degli obiettivi assegnati ad inizio anno. A ciascun dirigente verrà assegnato un numero massimo di 3 obiettivi, di cui 1 di valorizzazione. Quest’ultimo sarà quello che, attraverso la procedura di pesatura degli obiettivi indicata alla successiva lettera a), otterrà il peso maggiore.

Il grado di raggiungimento dell’obiettivo di valorizzazione sarà utilizzato come parametro per valutare il contributo del dirigente alla performance organizzativa di Ente, secondo la modalità riportata alla successiva lettera b).

Nel caso in cui alla direzione di una determinata Struttura organizzativa si dovessero avvicendare più dirigenti, ciascuno verrà valutato qualora il periodo di incarico ricoperto sia superiore a 30 giorni consecutivi e concorrerà per la parte di obiettivi con il dirigente sostituito in ragione del periodo ricoperto e del grado di realizzazione attestato dai monitoraggi effettuati in corso d’anno all’interno del software in uso nell’Ente.

Il dirigente che dovesse cessare dall’incarico nel corso dell’anno oggetto di valutazione sarà valutato qualora il periodo di incarico ricoperto sia superiore a 30 giorni consecutivi ed in ragione del grado di realizzazione dell’obiettivo nel corso del periodo ricoperto sulla base dei citati monitoraggi.

#### a) raggiungimento di obiettivi assegnati

Nell’ambito della valutazione dei risultati del personale dirigente, il fattore “*raggiungimento di obiettivi assegnati*” pesa per il 50%.

Oggetto di tale ambito di valutazione sono gli obiettivi assegnati al personale dirigente con l’approvazione della sottosezione “Performance” del PIAO a conclusione del processo di pianificazione e programmazione che ha inizio con la definizione, da parte degli Organi di governo, delle linee programmatiche di mandato ex art. 46 comma 3 del T.U.E.L.

Nel Documento Unico di Programmazione (D.U.P.), redatto in coerenza con le linee di mandato di cui sopra e nell’ambito delle Missioni di bilancio ex D.Lgs. n. 118/2011, nella Sezione Strategica (SeS) sono definiti gli Obiettivi Strategici, mentre nella Sezione Operativa (SeO) sono declinati gli obiettivi operativi, questi ultimi legati ai Programmi di Bilancio.

All’esito dell’individuazione degli obiettivi di D.U.P., la fase successiva prevede la definizione di obiettivi specifici da assegnare ai dirigenti delle Strutture dell’Ente, che verranno misurati per il tramite di appositi indicatori di risultato. L’assegnazione degli obiettivi al personale dirigente avviene attraverso un processo di condivisione della fase programmatica che vede la formulazione da parte del personale dirigente, sulla base dei contenuti del D.U.P., di specifiche proposte di obiettivi, condivise con i Consiglieri delegati di riferimento. Le proposte di obiettivi saranno trasmesse al Nucleo di Controllo Strategico, il quale esamina e valuta gli obiettivi proposti, prima della relativa assegnazione al personale dirigente mediante l’approvazione della sottosezione “Performance” del PIAO.

A ciascun obiettivo viene attribuito un peso specifico, sulla base dei criteri di seguito indicati, al quale viene attribuito un punteggio compreso tra 1 e 3:

Criterio	Peso	Descrizione	
Rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività e/o alla missione istituzionale ed alle priorità politiche e strategiche dell’Amministrazione	30%	Il criterio valuta la correlazione del singolo obiettivo con le linee strategiche dell’Amministrazione, stabilendo in che misura gli obiettivi contribuiscono ad attuare le linee strategiche dell’Amministrazione contenute nel D.U.P. approvato	<b>3 punti</b> se dall’esame dell’obiettivo, per come proposto, risulta chiara la correlazione diretta con gli obiettivi contenuti nella SeS del DUP. <b>2 punti</b> se dall’esame dell’obiettivo, per come proposto, risulta poco chiara la correlazione diretta con gli obiettivi contenuti nella SeS del DUP. <b>1 punto</b> se dall’esame dell’obiettivo, per come proposto, non risulta chiara la correlazione diretta con gli obiettivi contenuti nella SeS del DUP.
Specificità e misurabilità in termini di concretezza e chiarezza	10%	Il criterio valuta la specificità e misurabilità dell’obiettivo tenendo conto della sua formulazione e dei suoi elementi essenziali	Il punteggio massimo attribuibile, di 3 punti, viene ridotto in proporzione al numero di elementi formulati in modo non chiaro: denominazione (- 1 punto), descrizione (- 1 punto), risultato atteso e indicatori di realizzo (- 1 punto).
Confrontabilità con le tendenze della produttività dell’Amministrazione	20%	Il criterio valuta la tendenza della produttività in riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente	3 punti per incremento rispetto al biennio precedente; 2 punti per incremento rispetto al solo anno precedente; 1 punto per assenza di incremento.
Innovatività	20%	Il criterio valuta l’impatto dell’obiettivo sulle modalità di gestione e di organizzazione. Nella valutazione dovrà essere verificato se il perseguimento dell’obiettivo è finalizzato alla realizzazione di nuovi servizi, alla realizzazione di nuove modalità di gestione, all’utilizzo di nuove tecnologie ovvero alla realizzazione di parziali modifiche nelle modalità di gestione e di organizzazione ovvero al mantenimento degli standard dei servizi, al mantenimento delle modalità di gestione ed organizzazione consolidate	3 punti per la realizzazione di nuovi servizi all’utenza; 2 punti nuove modalità di gestione del servizio già offerto all’utenza; 1 punto per mantenimento degli standard di servizio o per mancanza di confrontabilità;
Impatto sull’utenza	20%	Il criterio valuta l’impatto dell’obiettivo sull’utenza esterna/interna verificando il numero di stakeholders coinvolti dalla realizzazione dell’obiettivo.	Il punteggio massimo di 3 punti viene attribuito sulla base del numero di stakeholders destinatario dell’obiettivo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• fino a 2 stakeholders punti 1</li> <li>• da 3 a 5 stakeholders punti 2</li> <li>• oltre 5 stakeholders punti 3</li> </ul>
<b>Totale</b>	<b>100%</b>		

Per ciascun criterio sopra riportato, il Nucleo di Controllo Strategico attribuisce un punteggio compreso tra 1 e 3.

A questo punto viene determinato il peso del singolo obiettivo, secondo la seguente formula:

Peso dell'obiettivo X = (Peso% criterio n.1 x punti attribuiti x 33,33) + (Peso% criterio n.2 x punti attribuiti x 33,33) + (Peso% criterio n.3 x punti attribuiti x 33,33), ecc. Il punteggio ottenuto, qualora risultasse con decimali, dovrà essere arrotondato.

Una volta definito il peso di ciascun obiettivo, questo viene riparametrato su base 100, dividendo il singolo peso per la somma di tutti i pesi determinati secondo la formula sopra riportata e moltiplicando il relativo quoziente per 100.

Il risultato conseguito nella realizzazione del singolo obiettivo viene determinato moltiplicando la percentuale di realizzazione, come si ricava dall'apposito applicativo con riferimento agli indicatori individuati per l'obiettivo (qualora ne fossero presenti più di uno si considera la media aritmetica delle singole percentuali di realizzazione), per il peso dell'obiettivo e dividendo il prodotto risultante per 100 (es. % realizzo\*peso obiettivo /100).

Ai fini dell'attribuzione del punteggio alla performance individuale, relativa al raggiungimento di obiettivi assegnati, si considera la sommatoria dei risultati relativi ai singoli obiettivi, determinati come esplicitato nel periodo precedente, ponderato rispetto al peso associato al fattore “raggiungimento di obiettivi assegnati”, pari a 50%.

#### b) contributo ai risultati dell'Amministrazione nel suo complesso

Al fine di valutare il contributo del singolo dirigente ai risultati dell'Amministrazione considerata nel suo complesso, il cui peso è pari al 10%, si considerano i soli obiettivi di valorizzazione assegnati a ciascun dirigente di cui si rileva la percentuale di realizzazione, come ricavata dall'apposito applicativo con riferimento agli indicatori individuati per l'obiettivo (qualora ne fossero presenti più di uno si considera la media aritmetica delle singole percentuali di realizzazione).

Tale percentuale viene ponderata per il peso associato al fattore “Contributo alla performance organizzativa”, pari a 10%. Nel caso in cui, ad esempio, la percentuale di realizzo dovesse essere pari a 97, il punteggio attribuito al fattore citato sarebbe:  $(97*10)/100= 9,7$ .

### c.2) Comportamenti organizzativi

La dimensione relativa ai comportamenti organizzativi si riferisce alla valutazione dei comportamenti tenuti dal singolo dirigente rispetto a quelli attesi. Nell'ambito della valutazione della performance, il fattore “*comportamenti organizzativi*” pesa per il 30%.

A ciascun comportamento viene assegnato un peso percentuale. La valutazione dei comportamenti organizzativi è basata su una lista di comportamenti e atteggiamenti che il sistema di valutazione si propone di incentivare e diffondere all'interno dell'Ente.

I comportamenti organizzativi sono individuati all'interno delle seguenti aree:

Leadership: capacità di promuovere impegno e determinazione verso obiettivi e performance, di fornire supporto adeguato in termini di competenze e visione per conseguire gli obiettivi organizzativi.

Orientamento verso l'organizzazione: capacità di pianificazione delle azioni in relazione a tempi e risorse; capacità dimostrata nel perseguimento degli obiettivi assegnati mediante la creazione di un clima lavorativo ottimale all'interno dell'organizzazione. Capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/servizi al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi. Capacità dimostrata nelle attività di coordinamento.

Innovazione: capacità dimostrata di stimolare l’innovazione, sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati a livello tecnologico/organizzativo/procedurale e di cogliere le opportunità di contesto. Capacità di implementazione e reingegnerizzazione dei processi della Struttura.

Orientamento al cliente: capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che portino, pur nel rispetto delle regole organizzative alla semplificazione delle procedure e alla soddisfazione del cliente interno ed esterno all’Amministrazione e al raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio. Attenzione ai rapporti con gli utenti interni ed esterni.

Livelli di presidio della Struttura: capacità dimostrata di assolvere i compiti del proprio ruolo nel rispetto degli indirizzi formulati, delle direttive impartite e delle tempistiche definite, di assumersi le responsabilità.

Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori.

Orientamento ai risultati: capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati anche in contesti difficili, mantenendo standard di lavoro più che soddisfacenti. Capacità di cogliere, anche in carenza di risorse, opportunità e idee e metterle in pratica con determinazione e tempismo. Capacità dimostrata nel presidiare e monitorare la realizzazione degli obiettivi affidati mediante una corretta attività di rendicontazione degli stessi secondo le direttive impartite. Capacità di impegnarsi con continuità verso il miglioramento delle prestazioni e di giungere al completamento dei progetti o degli impegni presi.

A ciascuna area di comportamenti rilevata viene attribuito un peso specifico. La somma dei pesi attribuiti a ciascuna area deve essere pari a 100.

Al fine di attribuire ai comportamenti relativi alla macroarea “*Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori*” una particolare rilevanza per la valutazione dei comportamenti organizzativi attesi, il relativo peso sarà pari a 25.

Le aree denominate “*Orientamento verso l’organizzazione*” e *Orientamento al cliente*” avranno un peso differente in relazione al personale oggetto di valutazione.

Per i **Dirigenti di Servizio** la pesatura dei comportamenti organizzativi è riportata nella tabella seguente:

AREA	PESO %
<u>Leadership</u>	20
<u>Orientamento verso l’organizzazione</u>	10
<u>Innovazione</u>	10
<u>Orientamento al cliente</u>	15
<u>Livelli di presidio della Struttura</u>	10
<u>Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori</u>	25
<u>Orientamento ai risultati</u>	10

per i **Direttori di Dipartimento e di Struttura extradipartimentale** la pesatura dei comportamenti organizzativi è riportata nella tabella seguente:

AREA	PESO %
<u>Leadership</u>	20
<u>Orientamento verso l’organizzazione</u>	15
<u>Innovazione</u>	10
<u>Orientamento al cliente</u>	10
<u>Livelli di presidio della Struttura</u>	10
<u>Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori</u>	25
<u>Orientamento ai risultati</u>	10

per i **Direttori di Hub** la pesatura dei comportamenti organizzativi è riportata nella tabella seguente:

AREA	PESO %
<u>Leadership</u>	20
<u>Orientamento verso l'organizzazione</u>	15
<u>Innovazione</u>	10
<u>Orientamento al cliente</u>	10
<u>Livelli di presidio della Struttura</u>	10
<u>Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori</u>	25
<u>Orientamento ai risultati</u>	10

Per i Dirigenti di Servizio la valutazione dei comportamenti organizzativi relativi all'area “*Livelli di presidio della Struttura*” e all'area “*Innovazione*” è effettuata dai Direttori della Struttura in cui è incardinato il Servizio, per i Direttori di Dipartimento, di Struttura extradipartimentale e di Hub la relativa valutazione è effettuata dal Direttore Generale. Il Dirigente Avvocato, relativamente ai citati comportamenti organizzativi, viene valutato dal Direttore Generale. Per i restanti comportamenti organizzativi, la valutazione di Direttori e Dirigenti è svolta dal Direttore Generale.

I comportamenti relativi all'area “*Leadership*” saranno oggetto di valutazione da parte del Direttore Generale o, in caso di vacanza di quest'ultimo, dal Segretario Generale e da parte del personale dipendente non dirigente assegnato al dirigente valutato ed il relativo punteggio complessivo sarà determinato come media del punteggio attribuito dal Direttore Generale o, in caso di vacanza di quest'ultimo, dal Segretario Generale e quello attribuito dal personale assegnato, secondo la griglia di giudizi sotto riportata.

Giudizio	Punti
comportamento lievemente inferiore alle attese	1
comportamento appena rispondente alle attese	2
comportamento pienamente rispondente alle attese	3
comportamento superiore alle attese	4

Il punteggio attribuito dal personale dipendente è dato dalla media dei punteggi attribuiti dai singoli dipendenti. Con apposita circolare del Direttore Generale saranno precisati modalità e tempi per la valutazione da parte del personale dipendente in forma anonima e la trasmissione della stessa al Servizio competente in materia di controllo di gestione, che effettuerà la relativa istruttoria ai fini della valutazione del comportamento “*Leadership*”.

Nelle due seguenti tabelle è riportato l'esempio relativo alla valutazione dei comportamenti organizzativi del dirigente X. Nella prima tabella è riportato l'esempio del punteggio attribuito al dirigente X relativamente ai comportamenti dell'area “*Leadership*”:

AREA	PUNTEGGIO ATTRIBUITO DAL DIRETTORE GENERALE	PUNTEGGIO ATTRIBUITO DAL PERSONALE	PUNTEGGIO
Leadership	4	3	3,5

Il punteggio attribuito dal Direttore Generale è determinato secondo la procedura di seguito indicata nell'esempio di cui alla tabella sotto riportata, nella quale viene esemplificata la valutazione di tutti i comportamenti organizzativi attesi dal dirigente X.

AREA	COMPORTAMENTI ASSEGNAZI		PESO %	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO PONDERATO
	Comportamenti	% di esibizione dei comportamento			
<u>Leadership</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di migliorare il clima lavorativo, attraverso un efficace coordinamento delle attività;</li> <li>• puntuale definizione degli obiettivi, delle priorità, dei compiti e delle scadenze lasciando che il gruppo direto lavori in modo indipendente in un clima di fiducia reciproca;</li> <li>• capacità di supportare i componenti del gruppo nel raggiungimento degli obiettivi assegnati;</li> <li>• capacità di vedere il problema ed esserne la soluzione;</li> </ul>	da 1 a 4  da 1 a 4  da 1 a 4  da 1 a 4	20	2	0,4
<u>Orientamento verso l'organizzazione</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di pianificazione delle azioni in relazione a tempi e risorse;</li> <li>• capacità dimostrata nel perseguitamento degli obiettivi assegnati mediante la creazione di un clima lavorativo ottimale all'interno dell'organizzazione;</li> <li>• capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/servizi al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi;</li> <li>• capacità dimostrata nelle attività di coordinamento;</li> </ul>	da 1 a 4  da 1 a 4  da 1 a 4  da 1 a 4	10	3	0,3
<u>Innovazione</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità dimostrata di stimolare l'innovazione, sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati a livello tecnologico/organizzativo /procedurale e di cogliere le opportunità di contesto;</li> <li>• capacità di implementazione e reingegnerizzazione dei processi della Struttura</li> </ul>	da 1 a 4  da 1 a 4	10	4	0,4

AREA	COMPORTAMENTI ASSEGNNATI		PESO %	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO PONDERATO
	Comportamenti	% di esibizione dei comportamento			
<u>Orientamento al cliente</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che portino, pur nel rispetto delle regole organizzative alla semplificazione delle procedure e alla soddisfazione del Cliente interno ed esterno all'Amministrazione e al raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;</li> <li>• attenzione ai rapporti con gli utenti interni ed esterni</li> </ul>	da 1 a 4 da 1 a 4	15	4	0,6
<u>Livelli di presidio della Struttura</u>	• capacità dimostrata di assolvere i compiti del proprio ruolo nel rispetto degli indirizzi formulati, delle direttive impartite e delle tempistiche definite, di assumersi le responsabilità.	da 1 a 4	10	4	0,4
<u>Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori</u>	• capacità di valutazione dei propri collaboratori.	da 1 a 4	25	3	0.75
<u>Orientamento ai risultati</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati anche in contesti difficili, mantenendo standard di lavoro più che soddisfacenti;</li> <li>• capacità di cogliere, anche in carenza di risorse, opportunità e idee e metterle in pratica con determinazione e tempismo</li> <li>• capacità dimostrata nel presidiare e monitorare la realizzazione degli obiettivi affidati mediante una corretta attività di rendicontazione degli stessi secondo le direttive impartite</li> <li>• capacità di impegnarsi con continuità verso il miglioramento delle prestazioni e di giungere al completamento dei progetti o degli impegni presi</li> </ul>	da 1 a 4 da 1 a 4 da 1 a 4 da 1 a 4	10	4	0,4
	<b>Totale punteggio ponderato</b>				<b>3,25</b>
	<b>Totale punteggio</b>				<b>81,25</b>

Il punteggio assegnato a ciascuna area sarà determinato considerando i punteggi attribuiti ai singoli comportamenti ricompresi nell'area, secondo la seguente correlazione:

<b>Area</b>	<b>punteggio attribuito al singolo comportamento dell'area</b>	<b>Punteggio attribuito all'area</b>
<u>Leadership</u>	4-5,99	1
	6-9,99	2
	10-14,99	3
	15-16	4
<u>Orientamento verso l'organizzazione</u>	4-5	1
	6-9	2
	10-14	3
	15-16	4
<u>Innovazione</u>	2-3	1
	4-5	2
	6-7	3
	8	4
<u>Orientamento al cliente</u>	2-3	1
	4-5	2
	6-7	3
	8	4
<u>Livelli di presidio della Struttura</u>	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
<u>Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori</u>	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
<u>Orientamento ai risultati</u>	4-5,99	1
	6-9,99	2
	10-14,99	3
	15-16	4

Di seguito è riportata la tabella con un esempio riguardante i **Direttori di Hub**, che saranno valutati secondo i seguenti comportamenti organizzativi:

AREA	COMPORTAMENTI ASSEGNNATI		PESO %	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO PONDERATO
	Comportamenti	% di esibizione dei comportamento			
<u>Leadership</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione, pensiero laterale) e di individuare e definire azioni strategiche;</li> <li>• capacità dimostrata nel perseguitamento degli obiettivi assegnati mediante la creazione di un clima lavorativo ottimale all'interno dell'organizzazione;</li> <li>• capacità dimostrata nelle relazioni con gli utenti esterni;</li> <li>• capacità di problem solving in merito alle problematiche operative insorgenti nell'ambito delle Strutture organizzative in cui è articolato l'Hub</li> </ul>	da 1 a 4  da 1 a 4  da 1 a 4  da 1 a 4	20	2	0,5
<u>Orientamento verso l'organizzazione</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di pianificazione delle azioni in relazione a tempi e risorse;</li> <li>• capacità dimostrata nel perseguitamento degli obiettivi assegnati mediante la creazione di un clima lavorativo ottimale all'interno dell'organizzazione;</li> <li>• capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/servizi al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi;</li> <li>• capacità dimostrata nelle attività di coordinamento;</li> </ul>	da 1 a 4  da 1 a 4  da 1 a 4  da 1 a 4	15		
<u>Innovazione</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità dimostrata di stimolare l'innovazione, sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati a livello tecnologico/organizzativo/procedurale e di cogliere le opportunità di contesto;</li> <li>• capacità di implementazione e reingegnerizzazione dei processi della Struttura</li> </ul>	da 1 a 4  da 1 a 4	10	4	0,6
<u>Orientamento al cliente</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che portino, pur nel rispetto delle regole</li> </ul>				

AREA	COMPORTAMENTI ASSEGNNATI		PESO %	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO PONDERATO
	Comportamenti	% di esibizione dei comportamento			
	<p>organizzative alla semplificazione delle procedure e alla soddisfazione del Cliente interno ed esterno all'Amministrazione e al raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• attenzione ai rapporti con gli utenti interni ed esterni</li> </ul>	<p>da 1 a 4</p> <p>da 1 a 4</p>	10	4	0,6
<u>Livelli di presidio della Struttura</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità dimostrata di assolvere i compiti del proprio ruolo nel rispetto degli indirizzi formulati, delle direttive impartite e delle tempistiche definite, di assumersi le responsabilità.</li> </ul>	da 1 a 4	10	4	0,4
<u>Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di valutazione dei propri collaboratori.</li> </ul>	da 1 a 4	25	3	0,75
<u>Orientamento ai risultati</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati anche in contesti difficili, mantenendo standard di lavoro più che soddisfacenti;</li> <li>• capacità di cogliere, anche in carenza di risorse, opportunità e idee e metterle in pratica con determinazione e tempismo</li> <li>• capacità dimostrata nel presidiare e monitorare la realizzazione degli obiettivi affidati mediante una corretta attività di rendicontazione degli stessi secondo le direttive impartite</li> <li>• capacità di impegnarsi con continuità verso il miglioramento delle prestazioni e di giungere al completamento dei progetti o degli impegni presi</li> </ul>	<p>da 1 a 4</p> <p>da 1 a 4</p> <p>da 1 a 4</p> <p>da 1 a 4</p>	10	4	0,4
	<b>Totale punteggio ponderato</b>				<b>3,25</b>
	<b>Totale punteggio</b>				<b>81,25</b>

<b>Area</b>	<b>punteggio attribuito al singolo comportamento dell'area</b>	<b>Punteggio attribuito all'area</b>
<u>Leadership</u>	4-5,99	1
	6-9,99	2
	10-14,99	3
	15-16	4
<u>Orientamento verso l'organizzazione</u>	4-5	1
	6-9	2
	10-14	3
	15-16	4
<u>Innovazione</u>	2-3	1
	4-5	2
	6-7	3
	8	4
<u>Orientamento al cliente</u>	2-3	1
	4-5	2
	6-7	3
	8	4
<u>Livelli di presidio della Struttura</u>	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
<u>Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori</u>	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
<u>Orientamento ai risultati</u>	4-5,99	1
	6-9,99	2
	10-14,99	3
	15-16	4

Il punteggio determinato per ciascuna area verrà quindi moltiplicato per il peso specifico corrispondente all'area stessa. Il prodotto così ottenuto, diviso per 100, rappresenta il punteggio ponderato ottenuto per il singolo comportamento assegnato nell'ambito dell'area di riferimento. La sommatoria dei punteggi ponderati ottenuti dal dirigente, con riferimento alle singole aree, viene divisa per il punteggio massimo attribuibile. Il relativo quoziente viene quindi moltiplicato per 100.

Nell'esempio di cui alla scheda sopra riportata, il dirigente X ha conseguito un punteggio relativo al fattore "comportamenti organizzativi" pari a 81,25, determinato secondo la seguente formula=  $3,25/4*100$ .

Il risultato così ottenuto, pari a 81,25, viene moltiplicato per il peso associato al fattore valutativo "comportamenti organizzativi", pari a 30, e diviso per 100, ottenendo il punteggio definitivo, arrotondato alla seconda cifra decimale, di 24,37.

### c.2.a) Modalità di valutazione del comportamento “Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori”

Per la valutazione del comportamento “Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori” si terrà conto delle valutazioni effettuate da ciascun dirigente secondo la procedura di seguito descritta.

Il Servizio competente in materia di controllo di gestione provvede all'istruttoria per la valutazione del citato comportamento “Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori”. Ai fini di tale valutazione, verrà applicato lo scarto quadratico medio, calcolato sulle valutazioni effettuate da ciascun dirigente nei confronti dei propri collaboratori nell'anno in cui il dirigente è oggetto di valutazione. Le valutazioni citate riguarderanno, per

ciascun dipendente non titolare di posizione di elevata qualificazione, il punteggio medio annuo attribuito con riferimento ai piani di lavoro mentre, per i funzionari con incarico di posizione di elevata qualificazione, il punteggio annuo attribuito agli stessi funzionari. In relazione al valore dello scarto quadratico medio accertato, verrà attribuito un punteggio come da tabella seguente.

<b>Scarto quadratico medio</b>	<b>Punteggio per il comportamento atteso</b>
da 0,20 a 0,49	1
da 0,50 a 0,99	2
da 1 a 3,99	3
da 4	4

Allo scarto quadratico medio, rilevato per ciascun dirigente, sarà sommato un fattore correttivo, calcolato con la seguente formula:  $k / n.d.v.*10$ , dove k è pari a 0,2 e n.d.v. è il numero di dipendenti valutati da ciascun Dirigente.

## D. CORRELAZIONE VALUTAZIONE CONSEGUITA – RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La determinazione del *quantum* della retribuzione di risultato, nei limiti dell'importo massimo definito dal vigente CCI, avverrà a seguito di valutazione annuale e l'ammontare effettivo, determinato dal Servizio competente in materia di trattamento economico del personale sulla base degli esiti della predetta valutazione annuale, sarà rapportato alla percentuale del risultato raggiunto secondo il seguente schema, fermo restando che l'erogazione della retribuzione di risultato può avvenire solo a seguito di una valutazione positiva (da 60 punti):

<b>Livello di performance</b>	<b>Punteggio assegnato</b>	<b>Importo della retribuzione assegnato (espresso in percentuale dell'importo massimo previsto)</b>
Livello 1	Inferiore a 60 punti	0%
Livello 2	da 60 a 70,99 punti	70%
Livello 3	da 71 a 80,99 punti	80%
Livello 4	da 81 a 90,99 punti	90%
Livello 5	da 91 a 100 punti	100%

## E. PROCEDIMENTO DI CONCILIAZIONE

Per procedura di conciliazione si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti che possono insorgere nel processo di valutazione della performance e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, secondo quanto previsto dall'art. 7, comma 3, lettera b del D.Lgs. n. 150/2009. Tale procedura deve ispirarsi ai principi della terzietà, della celerità, dell'efficacia e dell'efficienza.

Il dirigente può richiedere, con istanza scritta indirizzata al Direttore Generale o, in caso di vacanza di quest'ultimo, al Segretario Generale, entro 10 giorni lavorativi dal ricevimento della scheda di valutazione, a pena di decadenza, ulteriori chiarimenti in merito al punteggio assegnato. L'istanza dovrà essere corredata, pena l'inammissibilità della stessa, di osservazioni precise, dettagliate e circostanziate contenenti esplicitamente le motivazioni per le quali il dirigente contesta la propria valutazione (nella parte obiettivi e in quella dei comportamenti organizzativi). Relativamente ai comportamenti organizzativi attesi da parte dei dirigenti con incarico di direzione di Servizio, ricadenti nelle aree “*Livelli di presidio della Struttura*” e “*Innovazione*”, l'istanza dovrà essere inoltrata, entro il termine sopra indicato, rispettivamente al Direttore di Dipartimento o di Struttura extradipartimentale.

Il Direttore Generale, con il supporto tecnico del Nucleo di Controllo Strategico, o il Segretario Generale, in caso di vacanza del Direttore Generale, ovvero il Direttore di Dipartimento o di Struttura extradipartimentale nel caso dei comportamenti organizzativi ricadenti nelle aree “*Livelli di presidio della Struttura*” e “*Innovazione*”, risponde per iscritto valutando l'opportunità di effettuare un nuovo colloquio con il dirigente valutato. L'istanza potrà essere presentata solo per argomentate ragioni sulla carenza e contraddittorietà della scelta fatta.

Entro il termine di 10 giorni lavorativi dal ricevimento dell'istanza di riesame, il Direttore Generale o, in caso

di vacanza di quest'ultimo, il Segretario Generale, ovvero il Direttore di Dipartimento o di Struttura extra-dipartimentale, potrà modificare la valutazione effettuata, indicando le ragioni che sono alla base di tale modifica ovvero comunicare le ragioni per le quali non si ravvisano i presupposti della modifica. In nessun caso, a seguito della procedura di conciliazione, la valutazione potrà essere rivista al ribasso.

La valutazione, confermata o modificata a seguito dell'esperimento della sopra citata procedura di conciliazione, viene sottoposta al Nucleo di Controllo Strategico per la validazione finale e potrà essere oggetto di sola impugnativa in via giurisdizionale.

## IV. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEGLI INCARICHI DI VERTICE AMMINISTRATIVO

### A. SEGRETERIO GENERALE

La valutazione del Segretario Generale è effettuata dal Sindaco Metropolitano, con il supporto tecnico del Nucleo di Controllo Strategico, tenuto conto dei seguenti ambiti di valutazione.

#### A. 1) AMBITI DI VALUTAZIONE

La performance del Segretario Generale è valutata sulla base dei parametri seguenti:

- performance organizzativa - peso 20%;
- performance individuale - peso 80%, così ripartito:
  - risultati raggiunti nel perseguitamento degli obiettivi assegnati (peso: 50%);
  - i comportamenti organizzativi (peso: 30%).

#### A. 2) PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa del Segretario Generale viene valutata con riferimento a quella di Ente, considerando il punteggio conseguito relativamente alla media di realizzazione degli obiettivi di Ente di cui al paragrafo III.B secondo la seguente tabella di correlazione tra punteggi.

media di realizzazione degli obiettivi di Ente	Punteggio
tra 0 e 1,99	1
tra 2 e 2,99	2
tra 3 e 3,99	3
tra 4 e 5	4

#### A. 3) PERFORMANCE INDIVIDUALE - RISULTATI CONSEGUITI

Obiettivi	Peso	Indicatori di performance	Giudizio e punteggio
1) <b>Obiettivo:</b> Funzione di collaborazione e assistenza giuridico - amministrativa agli organi della CMRC in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo Statuto e ai Regolamenti	50	<ul style="list-style-type: none"><li>- n. richieste evase/n. richieste presentate a vario titolo al Segretario;</li><li>- tempo medio di evasione della richiesta</li><li>- n. incontri svolti/n. incontri richiesti</li></ul>	Insufficiente: 1 Sufficiente: 2 Buono: 3 Ottimo: 4
2) <b>Obiettivo:</b> Funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti, di assistenza e di verbalizzazione alle riunioni del Consiglio e della Conferenza metropolitana	40	<ul style="list-style-type: none"><li>- n. di sedute verbalizzate/n. sedute tenute nell'anno;</li><li>- n. di richieste di assistenza esaudite/n. di richieste di assistenza presentate</li></ul>	Insufficiente: 1 Sufficiente: 2 Buono: 3 Ottimo: 4
3) <b>Obiettivo:</b> Attribuzione o mantenimento di funzioni ulteriori e incarichi speciali	10	<ul style="list-style-type: none"><li>- Modalità di espletamento delle funzioni e dell'incarico</li><li>- Perseguimento delle finalità per cui l'incarico è stato conferito</li></ul>	Insufficiente: 1 Sufficiente: 2 Buono: 3 Ottimo: 4

Per il fattore “performance individuale”, relativo ai risultati conseguiti nel perseguimento dei 3 sopraelencati obiettivi assegnati al Segretario Generale, rileva il grado di realizzazione dei citati obiettivi come risultante dall’applicativo dedicato in uso all’Ente. Il Sindaco Metropolitano provvederà ad attribuire al Segretario Generale il punteggio in relazione al grado di realizzazione, sulla base del referto conclusivo del controllo di gestione.

**Metodo di calcolo:** per ciascun obiettivo, la percentuale di realizzo dell’obiettivo sarà moltiplicata per il relativo peso, secondo le modalità indicate per gli obiettivi assegnati al personale dirigente dell’Ente. Il prodotto, così ottenuto, verrà sommato agli altri prodotti ottenuti con riferimento ai restanti obiettivi. La sommatoria dei prodotti ottenuti determina il punteggio totale che verrà ponderato per il peso percentuale di 50, associato a tale parametro di valutazione per ottenere il punteggio definitivo legato al parametro.

#### A. 4) PERFORMANCE INDIVIDUALE - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Il fattore “performance individuale”, relativo ai comportamenti organizzativi, riguarda la valutazione dei comportamenti tenuti dal Segretario Generale, rispetto a quelli attesi, riportati nella tabella seguente:

Comportamenti	Peso	Giudizio e punteggio
A. collaborazione e assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi e degli uffici dell’Ente.	25	Insufficiente: 1 Sufficiente: 2 Buono: 3 Ottimo: 4
B. supporto all’adozione e all’aggiornamento degli atti fondamentali dell’Ente, quali Statuto, regolamenti, atti di pianificazione e programmazione, ecc.	15	Insufficiente: 1 Sufficiente: 2 Buono: 3 Ottimo: 4
C. capacità di individuare gli strumenti e le soluzioni giuridico-amministrative più idonee per l’ottimale conseguimento degli obiettivi fissati dagli organi di direzione politica	15	Insufficiente: 1 Sufficiente: 2 Buono: 3 Ottimo: 4
D. rogito dei contratti nei quali l’Ente è parte ed autentica delle sottoscrizioni nelle scritture private e negli atti unilaterali nell’interesse dell’Ente, tenuto conto anche della rilevanza e della complessità degli stessi	15	Insufficiente: 1 Sufficiente: 2 Buono: 3 Ottimo: 4
E. capacità professionali, qualità dell’apporto professionale specifico; padronanza delle conoscenze giuridiche e capacità di utilizzarle in funzione della semplificazione e dell’efficacia dell’azione amministrativa	15	Insufficiente: 1 Sufficiente: 2 Buono: 3 Ottimo: 4
F. aggiornamento professionale costante, tempestivo e multidisciplinare e confronto con realtà ed esperienze esterne	15	Insufficiente: 1 Sufficiente: 2 Buono: 3 Ottimo: 4

Nel caso in cui al Segretario Generale vengano attribuite anche le funzioni di Direttore Generale, i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione saranno quelli riportati nella tabella seguente:

<b>Area</b>	<b>Comportamenti organizzativi</b>	<b>Peso</b>	<b>Giudizio e punteggio</b>
A. Orientamento al risultato	Capacità di assicurare l'attuazione degli indirizzi degli organi di governo, di pianificare, organizzare e assegnare le priorità in modo sistematico, garantendo il raggiungimento dei risultati attesi e l'attuazione dei principi di imparzialità, di buon andamento ed efficienza dell'Amministrazione, anche attraverso standard di qualità d'eccellenza	10	Insufficiente: 1 Sufficiente: 2 Buono: 3 Ottimo: 4
B. Leadership	Capacità di esercitare il ruolo di leader attraverso il coordinamento dell'attività dei dirigenti, garantendo l'unitarietà di indirizzo dell'Ente sul piano amministrativo, di impulso nei confronti dei dirigenti e di team work, anche attraverso la promozione di periodici incontri collegiali	40	Insufficiente: 1 Sufficiente: 2 Buono: 3 Ottimo: 4
C. Problem solving e innovazione	Capacità di individuare, analizzare e proporre soluzioni efficaci alle situazioni problematiche e di rischio, garantendo l'adozione rapida delle decisioni, anche attraverso un forte spirito d'iniziativa, la puntuale predisposizione degli atti di competenza, i processi di innovazione, il coordinamento dello sviluppo del lavoro agile e della transizione digitale nell'Ente	20	Insufficiente: 1 Sufficiente: 2 Buono: 3 Ottimo: 4
D. Rappresentatività istituzionale	Capacità di rappresentare l'Ente nei rapporti con altre Istituzioni e di gestire in modo efficace ed efficiente i processi interistituzionali di competenza	30	Insufficiente: 1 Sufficiente: 2 Buono: 3 Ottimo: 4

La determinazione del punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi tenuti dal Segretario Generale avverrà secondo la modalità descritta nel paragrafo III. c.2) per il personale dirigente.

#### **A.5) CORRELAZIONE VALUTAZIONE CONSEGUITA – RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

La determinazione del quantum della retribuzione di risultato, nei limiti dell'importo previsto dalla contrattazione decentrata, è attribuita a seguito di valutazione annuale e l'ammontare effettivo, determinato dal Servizio competente in materia di trattamento economico del personale, sulla base degli esiti della predetta valutazione annuale, sarà rapportato alla percentuale del risultato raggiunto secondo il seguente schema, fermo restando che l'erogazione della retribuzione di risultato può avvenire solo a seguito di una valutazione positiva (da 60 punti):

<b>Livello di performance</b>	<b>Punteggio assegnato</b>	<b>Importo della retribuzione assegnato (espresso in percentuale dell'importo massimo previsto)</b>
Livello 1	Inferiore a 60 punti	0%
Livello 2	da 60 a 70,99 punti	70%
Livello 3	da 71 a 80,99 punti	80%
Livello 4	da 81 a 90,99 punti	90%
Livello 5	da 91 a 100 punti	100%

## B. DIRETTORE GENERALE

Il presente paragrafo riguarda la valutazione del Direttore Generale, qualora nominato. Tale valutazione è effettuata dal Sindaco Metropolitano, con il supporto tecnico del Nucleo di Controllo Strategico. Qualora il Direttore Generale non venga nominato ma siano conferite al Segretario Generale le funzioni di Direttore Generale, si rinvia al precedente paragrafo A del presente capitolo.

La retribuzione di risultato, nella misura di quanto previsto nella deliberazione di conferimento di incarico di Direttore Generale, è attribuita al Direttore Generale sulla base della valutazione dei seguenti ambiti di valutazione.

### B. 1) AMBITI DI VALUTAZIONE

I fattori di valutazione della performance del Direttore Generale sono riportati di seguito con i pesi associati a ciascuno:

- Performance organizzativa 30%;
- Performance individuale 70% così ripartiti:
  - obiettivi di performance individuale 40%;
  - comportamenti organizzativi 30%

### B. 2) PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La **performance organizzativa** viene misurata con riferimento al punteggio ottenuto dal personale dirigente in ordine alla performance organizzativa, in considerazione della funzione di sovraintendenza della dirigenza attribuita al Direttore Generale. Il punteggio attribuibile al Direttore Generale sarà determinato come da tabella sottostante:

<b>Punteggio performance organizzativa dirigenti</b>	<b>Punteggio Direttore Generale</b>
1-3,99	5
4-5,99	10
6-7,99	15
8-8,99	20
9-10	30

### B. 3) PERFORMANCE INDIVIDUALE

La **performance individuale** viene misurata attraverso il grado di realizzazione di specifici obiettivi assegnati (max 3) al Direttore Generale con l'approvazione della sottosezione del PIAO relativa alla performance. La modalità di determinazione del punteggio è la medesima di quella descritta nel paragrafo III. c.1). Ove le funzioni di Direttore Generale dovessero essere assegnate al Segretario Generale, saranno considerati unicamente gli obiettivi assegnati al Segretario Generale.

Per la valutazione dei **comportamenti organizzativi**, i comportamenti attesi dal Direttore Generale sono quelli indicati nella seguente tabella:

<b>Area</b>	<b>Comportamenti organizzativi</b>	<b>Peso</b>	<b>Giudizio e punteggio</b>
A. Orientamento al risultato	Capacità di assicurare l'attuazione degli indirizzi degli organi di governo, di pianificare, organizzare e assegnare le priorità in modo sistematico, garantendo il raggiungimento dei risultati attesi e l'attuazione dei principi di imparzialità, di buon andamento ed efficienza dell'Amministrazione, anche attraverso standard di qualità d'eccellenza	10	Insufficiente: 1 Sufficiente: 2 Buono: 3 Ottimo: 4
B. Leadership	Capacità di esercitare il ruolo di leader attraverso il coordinamento dell'attività dei dirigenti, garantendo l'unitarietà di indirizzo dell'Ente sul piano amministrativo, di impulso nei confronti dei dirigenti e di team work, anche attraverso la promozione di periodici incontri collegiali	40	Insufficiente: 1 Sufficiente: 2 Buono: 3 Ottimo: 4
C. Problem solving	Capacità di individuare, analizzare e proporre soluzioni efficaci alle situazioni problematiche e di rischio, garantendo l'adozione rapida delle decisioni, anche attraverso un forte spirito d'iniziativa, la puntuale predisposizione degli atti di competenza, i processi di innovazione, il coordinamento dello sviluppo del lavoro agile e della transizione digitale nell'Ente	20	Insufficiente: 1 Sufficiente: 2 Buono: 3 Ottimo: 4
D. Rappresentatività istituzionale	Capacità di rappresentare l'Ente nei rapporti con altre Istituzioni e di gestire in modo efficace ed efficiente i processi interistituzionali di competenza	30	Insufficiente: 1 Sufficiente: 2 Buono: 3 Ottimo: 4

Per quanto attiene le modalità di valutazione dei comportamenti organizzativi, si rinvia a quanto riportato al punto III.c.2) e al punto A.4 nel caso in cui le funzioni di Direttore Generale dovessero essere assegnate al Segretario Generale.

#### **B. 4) CORRELAZIONE VALUTAZIONE CONSEGUITA – RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

La determinazione del quantum della retribuzione di risultato e l'ammontare effettivo, determinato dal Servizio competente in materia di trattamento economico del personale sulla base degli esiti della predetta valutazione annuale, sarà rapportato alla percentuale del risultato raggiunto secondo il seguente schema, fermo restando che l'erogazione della retribuzione di risultato può avvenire solo a seguito di una valutazione positiva (da 60 punti):

<b>Livello di performance</b>	<b>Punteggio assegnato</b>	<b>Importo della retribuzione assegnato (espresso in percentuale dell'importo massimo previsto)</b>
Livello 1	Inferiore a 60 punti	0%
Livello 2	da 60 a 70,99 punti	70%
Livello 3	da 71 a 80,99 punti	80%

<b>Livello di performance</b>	<b>Punteggio assegnato</b>	<b>Importo della retribuzione assegnato (espresso in percentuale dell'importo massimo previsto)</b>
Livello 4	da 81 a 90,99 punti	90%
Livello 5	da 91 a 100 punti	100%

## C. PROCEDIMENTO DI CONCILIAZIONE

Il Segretario Generale o Direttore Generale può richiedere, con istanza motivata al Sindaco Metropolitano da presentarsi entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, a pena di decadenza, ulteriori chiarimenti in merito al punteggio assegnato. L'istanza dovrà essere corredata, pena l'inammissibilità della stessa, da osservazioni precise, dettagliate e circostanziate contenenti esplicitamente le motivazioni per le quali il Segretario Generale o Direttore Generale contesta la propria valutazione (nella parte obiettivi e in quella dei comportamenti organizzativi).

Il Sindaco Metropolitano, con il supporto tecnico del Nucleo di Controllo Strategico, risponde o per iscritto o effettuando un nuovo colloquio. L'istanza potrà essere presentata solo per argomentate ragioni sulla carenza e contraddittorietà della motivazione della scelta fatta.

Entro il termine di 10 giorni dal ricevimento della istanza di riesame, il Sindaco Metropolitano potrà modificare la valutazione effettuata, indicando le ragioni che sono alla base di tale modifica ovvero comunicare le ragioni per le quali non si ravvisano i presupposti per la modifica. In nessun caso, a seguito della procedura di conciliazione la valutazione può essere rivista al ribasso.

La valutazione, confermata o modificata a seguito dell'esperimento della sopra citata procedura di conciliazione, viene sottoposta al Nucleo di Controllo Strategico per la validazione finale e può essere oggetto di sola impugnativa in via giurisdizionale.

## V. CHI VALUTA LA PERFORMANCE: SOGGETTI E FUNZIONI

I soggetti che intervengono a vario titolo nell'ambito della valutazione della performance del personale dirigente della CMRC sono riportati nella tabella seguente nella quale, per ciascun soggetto, sono indicate le funzioni svolte nell'ambito della citata valutazione.

Nell'ambito del processo di valutazione come disciplinato dal presente sistema il Nucleo di Controllo Strategico, ferme restando le sue competenze previste dalla normativa vigente in materia, cura il secondo livello di valutazione dei Dirigenti.

<b>Ambito</b>	<b>Oggetto</b>	<b>Soggetti competenti</b>	<b>Funzioni</b>
Attività di pesatura	Obiettivi assegnati al personale dirigente e al Segretario Generale	Nucleo di Controllo Strategico e Servizio competente in materia di controllo di gestione	Attribuzione dei pesi per ciascun obiettivo proposto, su istruttoria del Servizio competente in materia di controllo di gestione
Valutazione della performance	Dirigenti e Direttori	Gli Uffici indicati al paragrafo III.B	Attività istruttoria in merito alla performance organizzativa
		Nucleo di Controllo Strategico e Servizio competente in materia di controllo di gestione	Valutazione della performance organizzativa, su istruttoria del Servizio competente in materia di controllo di gestione
		Direttore Generale o, in caso di vacanza di quest'ultimo, Segretario Generale, Servizio competente in materia di controllo di gestione	Valutazione dei risultati conseguiti con riferimento agli obiettivi, su istruttoria del Servizio competente in materia di controllo di gestione.
		Direttore Generale o, in caso di vacanza di quest'ultimo, Segretario Generale, Direttori di Dipartimento e di Struttura extradipartimentale.	Valutazione relativa ai comportamenti organizzativi. Relativamente ai comportamenti attesi dei dirigenti con incarico di direzione di Servizi, ricadenti nelle aree “Livelli di presidio della Struttura” e “Innovazione”, la valutazione del Dirigente di Servizio è effettuata dal Direttore del Dipartimento o della Struttura extradipartimentale in cui è incardinato il dirigente valutato. La

Ambito	Oggetto	Soggetti competenti	Funzioni
			valutazione del Direttore di Dipartimento, di Struttura extradipartimentale, di Hub e del Dirigente Avvocato è effettuata dal Direttore Generale. Per i comportamenti restanti, la valutazione è effettuata dal Direttore Generale o, in caso di vacanza di quest'ultimo, dal Segretario Generale. Relativamente all'area "Orientamento ai risultati", per quanto attiene la valutazione del comportamento assegnato "capacità dimostrata nel presidiare e monitorare la realizzazione degli obiettivi affidati mediante una corretta attività di rendicontazione degli stessi secondo le direttive impartite", la valutazione dello stesso avverrà sulla base dell'istruttoria curata dal Servizio competente in materia di controllo di gestione.
Segretario Generale	Sindaco Metropolitano e Nucleo di Controllo Strategico	Sindaco Metropolitano e Nucleo di Controllo Strategico	Valuta la performance organizzativa con il supporto tecnico del Nucleo di Controllo Strategico
	Sindaco Metropolitano e Nucleo di Controllo Strategico	Sindaco Metropolitano e Nucleo di Controllo Strategico	Valuta la performance individuale con il supporto tecnico del Nucleo di Controllo Strategico.
Direttore Generale	Sindaco Metropolitano e Nucleo di Controllo Strategico	Sindaco Metropolitano e Nucleo di Controllo Strategico	Valuta la performance organizzativa con il supporto tecnico del Nucleo di Controllo Strategico
	Sindaco Metropolitano e Nucleo di Controllo Strategico	Sindaco Metropolitano e Nucleo di Controllo Strategico	Valuta la performance individuale con il supporto tecnico del Nucleo di Controllo Strategico.
Personale dirigente con incarico di Vice	Il Direttore Generale	Il Direttore Generale	Valuta la performance, su proposta del Segretario Generale e del Ragioniere Generale, ciascuno per la performance dei rispettivi Vice.

## VI. TEMPI DEL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE

Il procedimento di misurazione e valutazione della performance dirigenziale si conclude entro il mese di luglio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione ovvero entro un diverso termine stabilito dal Regolamento sull'Organizzazione degli Uffici e dei Servizi.

Condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali è la validazione da parte del Nucleo di Controllo Strategico della relazione annuale sulla performance, come da normativa vigente.

### Allegati

Nelle pagine che seguono sono riportate le schede riassuntive di valutazione all'interno delle quali saranno indicati i punteggi ottenuti dal personale valutato in ciascuno degli ambiti di valutazione previsti dal sistema di valutazione.

Al termine del processo di valutazione relativo all'anno precedente, successivamente alla validazione della relazione sulla performance da parte del Nucleo di Controllo Strategico, il Servizio competente in materia di controllo di gestione provvede a consegnare a ciascun soggetto valutato la relativa scheda di valutazione.

La citata scheda dovrà essere firmata dal soggetto valutato per presa visione e riconsegnata dallo stesso al Servizio competente in materia di controllo di gestione.

La sottoscrizione per presa visione, da parte del soggetto valutato, della relativa scheda di valutazione non preclude la possibilità di attivazione del procedimento di conciliazione nei modi e nei tempi stabiliti dal sistema di valutazione della performance.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE  
PERSONALE DIRIGENTE**

**VALUTAZIONE ANNO \_\_\_\_\_**

**Nome e Cognome** (indicare Nome e Cognome del valutato): \_\_\_\_\_

**Incarico ricoperto** (indicare se il valutato ricopre l'incarico di Direttore o di Dirigente): \_\_\_\_\_

**Struttura organizzativa diretta** (indicare la denominazione della Struttura diretta dal valutato nel periodo di riferimento) \_\_\_\_\_

<b>AMBITO VALUTATIVO</b>		<b>PUNTEGGIO</b>
<b>A)</b>	<b>performance organizzativa (max 10 punti)</b>	
a.1	media di realizzazione di obiettivi di Ente (max 6 punti)	
a.2	media di realizzazione di tutti gli obiettivi di valorizzazione dell'Ente (max 4 punti)	
<b>B)</b>	<b>performance individuale (max 90 punti)</b>	
b.1	contributo ai risultati dell'Amministrazione nel suo complesso (max 10 punti)	
b.2	raggiungimento degli obiettivi assegnati (max 50 punti)	
b.3	comportamenti organizzativi (max 30 punti)  <u>Leadership</u> : capacità di migliorare il clima lavorativo, attraverso un efficace coordinamento delle attività. Puntuale definizione degli obiettivi, delle priorità, dei compiti e delle scadenze lasciando che il gruppo direzionale lavori in modo indipendente in un clima di fiducia reciproca. Capacità di supportare i componenti del gruppo nel raggiungimento degli obiettivi assegnati. Capacità di vedere il problema ed esserne la soluzione. <u>Per i Direttori di Hub</u> : <u>Leadership</u> : capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione, pensiero laterale) e di individuare e definire azioni strategiche; capacità dimostrata nel perseguitamento degli obiettivi assegnati mediante la creazione di un clima lavorativo ottimale all'interno dell'organizzazione; capacità dimostrata nelle relazioni con gli utenti esterni; capacità di problem solving in merito alle problematiche operative insorgenti nell'ambito delle Strutture organizzative in cui è articolato l'Hub. <u>Orientamento verso l'organizzazione</u> : capacità di pianificazione delle azioni in relazione a tempi e risorse; capacità dimostrata nel perseguitamento degli obiettivi assegnati mediante la creazione di un clima lavorativo ottimale all'interno dell'organizzazione. capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/servizi al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi. Capacità dimostrata nelle attività di coordinamento. <u>Innovazione</u> : capacità dimostrata di stimolare l'innovazione, sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati a livello tecnologico/organizzativo/procedurale e di cogliere le opportunità di contesto. Capacità di implementazione e reingegnerizzazione dei processi della Struttura. <u>Orientamento al cliente</u> : capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che portino, pur nel rispetto delle regole organizzative alla semplificazione delle procedure e alla soddisfazione del Cliente interno ed esterno all'Amministrazione e al raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio. Attenzione ai rapporti con gli utenti interni ed esterni <u>Livelli di presidio della Struttura</u> : capacità dimostrata di assolvere i compiti del proprio ruolo nel rispetto degli indirizzi formulati, delle direttive impartite e delle tempistiche definite, di assumersi le responsabilità. <u>Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori</u> . <u>Orientamento ai risultati</u> : capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati anche in contesti difficili, mantenendo standard di lavoro più che soddisfacenti. Capacità di cogliere, anche in carenza di risorse, opportunità e idee e metterle in pratica con determinazione e tempismo. Capacità dimostrata nel presidiare e monitorare la realizzazione degli obiettivi affidati mediante una corretta attività di rendicontazione degli stessi secondo le direttive impartite. Capacità di impegnarsi con continuità verso il miglioramento delle prestazioni e di giungere al completamento dei progetti o degli impegni presi.	

Data \_\_\_\_\_

Organo valutatore \_\_\_\_\_

PER PRESA VISIONE

Data \_\_\_\_\_

Il Dirigente valutato \_\_\_\_\_

**N.B.:** Il dirigente può richiedere, con istanza scritta indirizzata al Direttore Generale (o, in caso di vacanza di quest'ultimo, al Segretario Generale) entro 10 giorni lavorativi dal ricevimento della scheda di valutazione, a pena di decadenza, ulteriori chiarimenti in merito al punteggio assegnato. L'istanza dovrà essere corredata, pena l'inammissibilità della stessa, di osservazioni precise, dettagliate e circostanziate contenenti esplicitamente le motivazioni per le quali il dirigente contesta la propria valutazione (nella parte obiettivi e in quella comportamenti organizzativi).

Il Direttore Generale (o, in caso di vacanza di quest'ultimo, il Segretario Generale), con il supporto tecnico del Nucleo di Controllo Strategico, risponde per iscritto valutando l'opportunità di effettuare un nuovo colloquio con il dirigente valutato. L'istanza potrà essere presentata solo per argomentate ragioni sulla carenza e contraddittorietà della scelta fatta. Entro il termine di 10 giorni lavorativi dal ricevimento della istanza di riesame, il Direttore Generale (o, in caso di vacanza di quest'ultimo, il Segretario Generale), potrà modificare la valutazione effettuata, indicando le ragioni che sono alla base di tale modifica ovvero comunicare le ragioni per le quali non si ravvisano i presupposti della modifica. In nessun caso, a seguito della procedura di conciliazione la valutazione può essere rivista al ribasso.

La valutazione, confermata o modificata a seguito dell'esperimento della sopra citata procedura di conciliazione, viene sottoposta al Nucleo di Controllo Strategico per la validazione finale e può essere oggetto di sola impugnativa in via giurisdizionale.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE  
SEGRETARIO GENERALE**

**VALUTAZIONE ANNO \_\_\_\_\_**

**Nome e Cognome** (indicare Nome e Cognome del Segretario Generale): \_\_\_\_\_

<b>AMBITO VALUTATIVO</b>		<b>PUNTEGGIO</b>
<b>A)</b>	<b>performance organizzativa (max 20 punti)</b>	
<b>B)</b>	<b>performance individuale (max 80 punti)</b>	
b.1	risultati raggiunti nel perseguitamento di obiettivi assegnati (max 50 punti)	
b.2	comportamenti organizzativi (max 30 punti) <ul style="list-style-type: none"> <li>A. collaborazione e assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi e degli uffici dell'Ente.</li> <li>B. supporto all'adozione e all'aggiornamento degli atti fondamentali dell'Ente, quali Statuto, regolamenti, atti di pianificazione e programmazione, ecc.</li> <li>C. capacità di individuare gli strumenti e le soluzioni giuridico-amministrative più idonee per l'ottimale conseguimento degli obiettivi fissati dagli organi di direzione politica</li> <li>D. rogitto dei contratti nei quali l'Ente è parte ed autentica delle sottoscrizioni nelle scritture private e negli atti unilaterali nell'interesse dell'Ente, tenuto conto anche della rilevanza e della complessità degli stessi</li> <li>E. capacità professionali, qualità dell'apporto professionale specifico; padronanza delle conoscenze giuridiche e capacità di utilizzarle in funzione della semplificazione e dell'efficacia dell'azione amministrativa</li> <li>F. aggiornamento professionale costante, tempestivo e multidisciplinare e confronto con realtà ed esperienze esterne</li> </ul>	

Data \_\_\_\_\_

Organo valutatore \_\_\_\_\_

**PER PRESA VISIONE**

Data \_\_\_\_\_

Il Segretario Generale valutato \_\_\_\_\_

**N.B:** Il Segretario Generale può richiedere, con istanza motivata al Sindaco Metropolitano da presentarsi entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, a pena di decadenza, ulteriori chiarimenti in merito al punteggio assegnato. L'istanza dovrà essere corredata, pena l'inammissibilità della stessa, da osservazioni precise, dettagliate e circostanziate contenenti esplicitamente le motivazioni per le quali il Segretario Generale contesta la propria valutazione (nella parte obiettivi e in quella comportamenti organizzativi).

Il Sindaco Metropolitano, con il supporto tecnico del Nucleo di Controllo Strategico, risponde o per iscritto o effettuando un nuovo colloquio. L'istanza potrà essere presentata solo per argomentate ragioni sulla carenza e contraddittorietà della motivazione della scelta fatta.

Entro il termine di 10 giorni dal ricevimento della istanza di riesame, il Sindaco Metropolitano potrà modificare la valutazione effettuata, indicando le ragioni che sono alla base di tale modifica ovvero comunicare le ragioni per le quali non si ravvisano i presupposti per la modifica. In nessun caso, a seguito della procedura di conciliazione, la valutazione può essere rivista al ribasso.

La valutazione, confermata o modificata a seguito dell'esperimento della sopra citata procedura di conciliazione, viene sottoposta al Nucleo di Controllo Strategico per la validazione finale e può essere oggetto di sola impugnativa in via giurisdizionale.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE**  
**SEGRETARIO GENERALE CON FUNZIONI DI DIRETTORE GENERALE**

**VALUTAZIONE ANNO \_\_\_\_\_**

**Nome e Cognome** (indicare Nome e Cognome del Segretario Generale): \_\_\_\_\_

<b>AMBITO VALUTATIVO</b>		<b>PUNTEGGIO</b>
<b>A)</b>	<b>performance organizzativa (max 20 punti)</b>	
<b>B)</b>	<b>performance individuale (max 80 punti)</b>	
b.1	risultati raggiunti nel perseguitamento degli obiettivi assegnati (max 50 punti)	
b.2	comportamenti organizzativi (max 30 punti)	
	A. Orientamento al risultato	
	B. Leadership	
	C. Problem solving e innovazione	
	D. Rappresentatività istituzionale	

Data \_\_\_\_\_

Organo valutatore \_\_\_\_\_

**PER PRESA VISIONE**

Data \_\_\_\_\_

Il Segretario Generale \_\_\_\_\_

**N.B:** Il Segretario Generale può richiedere, con istanza motivata al Sindaco Metropolitano da presentarsi entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, a pena di decadenza, ulteriori chiarimenti in merito al punteggio assegnato. L'istanza dovrà essere corredata, pena l'inammissibilità della stessa, da osservazioni precise, dettagliate e circostanziate contenenti esplicitamente le motivazioni per le quali il Segretario Generale contesta la propria valutazione (nella parte obiettivi e in quella comportamenti organizzativi).

Il Sindaco Metropolitano, con il supporto tecnico del Nucleo di Controllo Strategico, risponde o per iscritto o effettuando un nuovo colloquio. L'istanza potrà essere presentata solo per argomentate ragioni sulla carenza e contraddittorietà della motivazione della scelta fatta.

Entro il termine di 10 giorni dal ricevimento della istanza di riesame, il Sindaco Metropolitano potrà modificare la valutazione effettuata, indicando le ragioni che sono alla base di tale modifica ovvero comunicare le ragioni per le quali non si ravvisano i presupposti per la modifica. In nessun caso, a seguito della procedura di conciliazione, la valutazione può essere rivista al ribasso.

La valutazione, confermata o modificata a seguito dell'esperimento della sopra citata procedura di conciliazione, viene sottoposta al Nucleo di Controllo Strategico per la validazione finale e può essere oggetto di sola impugnativa in via giurisdizionale.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE  
DIRETTORE GENERALE**

**VALUTAZIONE ANNO \_\_\_\_\_**

**Nome e Cognome** (indicare Nome e Cognome del Direttore Generale): \_\_\_\_\_

<b>AMBITO VALUTATIVO</b>		<b>PUNTEGGIO</b>
<b>A)</b>	<b>performance organizzativa (max 30 punti)</b>	
<b>B)</b>	<b>performance individuale (max 70 punti)</b>	
b.1	risultati raggiunti nel perseguitamento degli obiettivi assegnati (max 40 punti)	
b.2	comportamenti organizzativi (max 30 punti) <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Orientamento al risultato</li> <li>B. Leadership</li> <li>C. Problem solving</li> <li>D. Rappresentatività istituzionale</li> </ul>	

Data \_\_\_\_\_

Organo valutatore \_\_\_\_\_

PER PRESA VISIONE

Data \_\_\_\_\_

Il Direttore Generale \_\_\_\_\_

**N.B:** Il Direttore Generale può richiedere, con istanza motivata al Sindaco Metropolitano da presentarsi entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, a pena di decadenza, ulteriori chiarimenti in merito al punteggio assegnato. L'istanza dovrà essere corredata, pena l'inammissibilità della stessa, da osservazioni precise, dettagliate e circostanziate contenenti esplicitamente le motivazioni per le quali il Direttore Generale contesta la propria valutazione (nella parte obiettivi e in quella comportamenti organizzativi).

Il Sindaco Metropolitano, con il supporto tecnico del Nucleo di Controllo Strategico, risponde o per iscritto o effettuando un nuovo colloquio. L'istanza potrà essere presentata solo per argomentate ragioni sulla carenza e contraddittorietà della motivazione della scelta fatta.

Entro il termine di 10 giorni dal ricevimento della istanza di riesame, il Sindaco Metropolitano potrà modificare la valutazione effettuata, indicando le ragioni che sono alla base di tale modifica ovvero comunicare le ragioni per le quali non si ravvisano i presupposti per la modifica. In nessun caso, a seguito della procedura di conciliazione, la valutazione può essere rivista al ribasso.

La valutazione, confermata o modificata a seguito dell'esperimento della sopra citata procedura di conciliazione, viene sottoposta al Nucleo di Controllo Strategico per la validazione finale e può essere oggetto di sola impugnativa in via giurisdizionale.