



Provincia di Como

SISTEMA INTEGRATO  
DI VALUTAZIONE PERMANENTE  
DELL'ENTE E DEL PERSONALE

Dirigenti e Posizioni Organizzative  
Personale dei Livelli

**SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELL'ENTE E DEL PERSONALE**  
**Provincia Como**

Sommarario

<b>CAPO I - METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>2</b>
ART. 1 Misurazione delle performance e frequenza della valutazione.....	2
ART. 2 Validazione degli obiettivi.....	2
ART. 3 Pesatura nell'ambito degli obiettivi gestionali (AOG).....	3
ART. 4 Pesatura nell'ambito dei comportamenti organizzativi (ACO) .....	4
ART. 5 Validazione degli obiettivi in materia di anticorruzione, trasparenza e miglioramento organizzativo (AAT) .....	4
ART. 6 Comunicazione degli esiti della validazione, della pesatura degli obiettivi .....	5
ART. 7 Modalità di rendicontazione dello stato di attuazione degli obiettivi gestionali (AOG) da parte del Segretario provinciale e da parte dei dirigenti.....	5
ART. 8 Modalità di rendicontazione dello stato di attuazione degli obiettivi gestionali (AOG) da parte delle posizioni organizzative.....	5
ART. 9 Valutazione dei comportamenti organizzativi (ACO) .....	5
ART. 10 Osservatori privilegiati .....	8
ART. 11 Autovalutazione dei comportamenti organizzativi .....	8
ART. 12 Criteri e modalità per la valutazione complessiva finale delle performance individuali del segretario, dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa (schede di valutazione). ..	8
ART. 13 Elaborazione della graduatoria finale.....	10
<b>CAPO II - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE.....</b>	<b>11</b>
ART. 14 Elaborazione della valutazione dell'ente sulla base dei report relativi agli obiettivi.....	11
ART. 15 Elaborazione della valutazione sulle strategie dell'ente.....	11
ART. 16 Strutture operative a supporto dell'OIV.....	11
<b>CAPO III - METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI .....</b>	<b>12</b>
ART. 17 Valutazione del personale dei livelli .....	12
ART. 18 Comunicazione degli obiettivi al personale dei livelli.....	12
ART. 19 Valutazione intermedia del personale dei livelli .....	12
ART. 20 Articolazione e rilevanza degli elementi di valutazione del personale dei livelli .....	12
ART. 21 Elaborazione della valutazione finale .....	14
ART. 22 Elaborazione della graduatoria finale.....	14
<b>CAPO IV - NORME FINALI .....</b>	<b>16</b>
ART. 23 Revisione della metodologia .....	16
ART. 24 Norma transitoria .....	16

# SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELL'ENTE E DEL PERSONALE Provincia Como

## CAPO I

### METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

#### ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE

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

- le caratteristiche generali del territorio;
- lo stato patrimoniale dell'Ente;
- l'organizzazione in cifre;
- gli obiettivi di sviluppo, strategici e di processo.

La misurazione delle performance e la valutazione del personale dirigente e delle posizioni organizzative ha frequenza quadrimestrale e viene effettuata entro il mese successivo alla scadenza di ciascun quadrimestre. Ove sia ritenuto necessario in ragione della rilevanza o della complessità degli obiettivi o del sistema di misurazione, l'Organismo indipendente di valutazione (d'ora in poi OIV) può motivatamente disporre ulteriori momenti di verifica ad intervalli inferiori al quadrimestre.

La valutazione delle performance di dirigenti e delle posizioni organizzative avviene con riferimento a tre distinti ambiti di obiettivi:

- ✓ **Ambito obiettivi gestionali (AOG):** concerne il raggiungimento degli obiettivi corrispondenti alla programmazione finanziaria derivante dall'attuazione delle funzioni proprie dell'ente o ad esso delegate dallo Stato o dalla Regione. I risultati attesi vengono predefiniti sulla base del raffronto con i valori ottenuti nel triennio precedente. La valutazione dei risultati ottenuti tiene conto della qualità dell'output, della capacità di utilizzo delle risorse assegnate e di contenimento dei costi diretti ed indiretti.
- ✓ **Ambito comportamento organizzativo (ACO):** concerne le modalità con cui il dipendente assolve ai compiti assegnati. La valutazione dei comportamenti oltre a concorrere alla determinazione dei premi è un riferimento fondamentale per la gestione delle risorse e per l'elaborazione dei piani di formazione dell'Ente.
- ✓ **Ambito Anticorruzione e Trasparenza (AAT):** concerne il raggiungimento degli specifici obiettivi fissati dalla normativa e dall'attività obbligatoria di pianificazione dell'ente in materia di anticorruzione e trasparenza e di miglioramento organizzativo.

La valutazione individuale delle Posizioni organizzative fa riferimento a due seguenti ambiti: la valutazione degli obiettivi gestionali assegnati (AOG) e la valutazione dei comportamenti organizzativi (ACO) agiti durante il periodo considerato. L'incidenza della valutazione degli obiettivi gestionali è pari al 50% della valutazione complessiva.

La valutazione individuale dei Dirigenti, a partire dall'anno 2017, fa riferimento a tre ambiti: la valutazione degli obiettivi gestionali assegnati (AOG), la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato (ACO), la valutazione degli obiettivi in materia di anticorruzione, trasparenza e miglioramento organizzativo (AAT). L'incidenza della valutazione nell'ambito degli obiettivi gestionale è pari al 50% della valutazione complessiva. L'incidenza della valutazione nell'ambito dei comportamenti organizzativi è pari al 25%. L'incidenza della valutazione nell'ambito dei comportamenti in materia di anticorruzione, trasparenza e miglioramento organizzativo è pari al 25%. I piani di performance annuali prevedono, all'interno di questo ambito di valutazione, l'incidenza di ognuno dei tre sottogruppi di obiettivi. Pertanto, schematizzando:

#### ART. 2 - VALIDAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il processo valutativo, da parte dell'OIV, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori proposti per la misurazione della performance collegata a ogni obiettivo in ciascuno dei tre ambiti. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in

## **SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELL'ENTE E DEL PERSONALE Provincia Como**

ragione dei seguenti criteri:

- **adeguata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione puntuale dei prodotti o delle utilità riferite al cliente finale, fruitore, beneficiario del processo produttivo o di erogazione e contemplare un apparato di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite rispetto alla qualità dei prodotti o delle prestazioni. Per ogni indicatore devono essere individuate le fonti da cui sono ricavati i dati o, in mancanza, le metodologie di stima;
- **riferimento ad un arco temporale determinato** corrispondente alla durata dello strumento di

programmazione in cui sono inseriti (Piani di livello strategico, Processi, PEG/PRO, PdO);

- **commisurazione**, ove possibile, **ai valori di riferimento** derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;

- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente. La produttività potrà essere dimostrata attraverso indicatori che permettano di determinare le quantità prodotte o le utilità generate da unità di produzione (individui, gruppi, dipartimenti, etc.);

- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse** disponibili, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano saranno disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

Gli obiettivi, validati e ponderati, vengono pubblicati sul sito web istituzionale e costituiscono la parte centrale del Piano delle Performance.

### **ART. 3 - PESATURA NELL'AMBITO DEGLI OBIETTIVI GESTIONALI (AOG)**

Gli obiettivi validati sono successivamente sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione del loro peso. Con riferimento agli obiettivi gestionali la pesatura avviene in ragione dei seguenti criteri:

- pertinenza e coerenza con le strategie perseguite dall'amministrazione;
- pertinenza e coerenza con la missione istituzionale;
- coerenza con i bisogni della collettività ricavati dagli strumenti di analisi disponibili;
- capacità di determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi.

Gli obiettivi gestionali possono essere di tre tipologie:

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

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

## SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELL'ENTE E DEL PERSONALE Provincia Como

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:

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

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

### ART. 4 - PESATURA NELL'AMBITO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (ACO)

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti e descritti in un'apposita scheda, attraverso una scala di giudizio numerica. L'OIV attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun dirigente rispetto alla propria specifica funzione manageriale. Per ogni item il peso oscillerà tra 6 punti e 12 punti.

Il Segretario e i dirigenti attribuiscono un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun titolare di posizione organizzativa incardinato nell'area di competenza alla propria specifica funzione manageriale.

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

### ART. 5 - VALIDAZIONE DEGLI OBIETTIVI IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA E MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO (AAT)

L'OIV valida gli obiettivi assegnati nell'ambito AAT, tenendo conto che la valutazione del raggiungimento degli stessi viene espressa in percentuale di obiettivi raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati, seguendo la scala di graduazione prevista dall'art. 12. In particolare vengono valutati in modo distinto gli obiettivi dei tre seguenti sottogruppi:

- 1) gli obiettivi di TRASPARENZA sono assegnati ai singoli dirigenti sulla base degli obblighi di pubblicazione indicati nella sezione dedicata alla trasparenza del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione vigente per l'anno in corso. Dato il numero complessivo di obblighi assegnati al singolo dirigente, il monitoraggio dettagliato della sezione Amministrazione Trasparente dell'ente, da effettuarsi entro il 15/02 dell'anno successivo, restituisce il livello di assolvimento degli obblighi di pubblicazione in termini percentuali;
- 2) gli obiettivi di ANTICORRUZIONE sono assegnati ai singoli dirigenti sulla base dell'elenco delle misure di prevenzione della corruzione previste nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione vigente per l'anno in corso. Dato il numero complessivo di misure assegnate al singolo dirigente, il monitoraggio dettagliato, da effettuarsi entro il 15/02 dell'anno successivo, restituisce il livello di attuazione delle misure di anticorruzione e in termini percentuali;
- 3) gli obiettivi di MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO sono assegnati ai singoli dirigenti sulla base delle scelte compiute in sede di Piano della performance. Per ogni annualità sono predeterminati nel Piano da 1 a 4 obiettivi per ogni dirigente, inerenti tutto ciò che gravita nella sfera di competenza dirigenziale in termini di miglioramento organizzativo (analisi organizzativa, revisione dei processi, audit interni), digitalizzazione, motivazione delle risorse umane, sistemi di comunicazione interna, formazione continua. Dato il numero complessivo di misure assegnate al singolo dirigente, il monitoraggio dettagliato, da effettuarsi entro il 15/02 dell'anno successivo, restituisce la percentuale complessiva di raggiungimento degli obiettivi di anno in anno assegnati.

## **SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELL'ENTE E DEL PERSONALE Provincia Como**

### **ART. 6 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALIDAZIONE E DELLA PESATURA DEGLI OBIETTIVI.**

L'OIV comunica formalmente ai dirigenti, entro un mese dalla data di approvazione dello strumento di pianificazione dal quale derivano gli obiettivi assegnati (Piani di rilievo strategico, Obiettivi istituzionali/processi, PEG/PRO, PdO; Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza):

- l'esito dell'ammissione e della ponderazione degli obiettivi gestionali (AOG);
- la ponderazione dei diversi fattori (item) dei comportamenti organizzativi (ACO);
- gli obiettivi in materia di anticorruzione, trasparenza e miglioramento organizzativo (AAT), nonché l'incidenza di ognuno dei tre sottogruppi.

Con riferimento agli obiettivi in ambito gestionale (AOG) è compito dei dirigenti effettuare tempestivamente comunicazione ai titolari di posizione organizzativa e al personale coinvolto.

Con riferimento agli obiettivi in ambito dei comportamenti organizzativi (ACO), il Segretario e i Dirigenti comunicano la ponderazione dei diversi fattori (item) ai i titolari di posizione organizzativa.

### **ART. 7 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI GESTIONALI (AOG) DA PARTE DEL SEGRETARIO PROVINCIALE E DA PARTE DEI DIRIGENTI.**

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il Segretario provinciale e i dirigenti presentano all'OIV i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

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

A richiesta dell'OIV deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.

Le valutazioni intermedie si esprimono con un giudizio non numerico. L'OIV indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente. Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando anche, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

Le valutazioni intermedie sono trasmesse al Presidente della Provincia per le determinazioni allo stesso spettanti ai sensi di quanto disposto dal Regolamento degli uffici e dei servizi.

### **ART. 8 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI GESTIONALI (AOG) DA PARTE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE.**

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 le posizioni organizzative presentano ai dirigenti di riferimento i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

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

A richiesta dell'OIV deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio non numerico. Il dirigente indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite dagli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

### **ART. 9 – VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (ACO).**

La valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti è sviluppata con riferimento ai seguenti fattori (item):

**Relazione e integrazione** con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;
- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- partecipazione alla vita organizzativa;

## **SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELL'ENTE E DEL PERSONALE**

### **Provincia Como**

- integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;
- capacità di lavorare in gruppo;
- capacità negoziale e gestione dei conflitti.

#### **Innovatività** con riferimento a:

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

#### **Gestione risorse economiche** con riferimento a:

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

#### **Orientamento alla qualità dei servizi** con riferimento a:

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

#### **Gestione risorse umane** con riferimento a:

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

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

- capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che

## **SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELL'ENTE E DEL PERSONALE**

### **Provincia Como**

- influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.

La valutazione dei comportamenti organizzativi delle posizioni organizzative si sviluppa in relazione ai seguenti fattori (item):

#### **Relazione e integrazione** con riferimento a:

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

#### **Innovatività** con riferimento a:

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

#### **Gestione delle risorse economiche** con riferimento a:

- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;
- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;
- rispetto dei vincoli finanziari;
- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi.

#### **Orientamento alla qualità dei servizi** con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- presidio delle attività: capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure presidiate.

#### **Gestione risorse umane** con riferimento a:

- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;
- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;
- capacità di definire piani e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- prevenzione e mediazione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- concorso efficace all'applicazione corretta delle metodologie di valutazione;
- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e gli strumenti di gestione contrattuali;



**SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELL'ENTE E DEL PERSONALE**  
**Provincia Como**

- controllo e contrasto dell'assenteismo.

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

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

**ART. 10 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI**

Nella valutazione dei comportamenti organizzativi l'OIV si avvale di osservatori privilegiati che interagiscono con il dirigente e con i titolari di posizione organizzativa. A titolo esemplificativo se ne elencano alcuni: Segretario generale, colleghi dirigenti, Presidente e Assessori, collaboratori diretti, altri organi di controllo. L'OIV cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

La raccolta di informazioni non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo all'OIV.

**ART. 11 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, i valutatori (OIV e dirigenti) hanno facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato.

L'autovalutazione non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo ai valutatori.

**ART. 12 - CRITERI E MODALITA' PER LA VALUTAZIONE COMPLESSIVA FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA (SCHEDE DI VALUTAZIONE).**

La valutazione finale di dirigenti e posizioni organizzative si ottiene elaborando i risultati ottenuti, secondo quanto previsto dall'art. 1, come segue:

- Per i dirigenti la valutazione complessiva si compone dell'esito ottenuto in ciascuno dei tre ambiti assegnati (valutazione del raggiungimento degli obiettivi gestionali, dei comportamenti organizzativi e degli obiettivi di anticorruzione, trasparenza e miglioramento organizzativo), utilizzando la scheda di cui all'*allegato A*, dove:

VALUTAZIONE DIRIGENTI (100%) = AOG (50%) + ACO (25%) + AAT (x%+x%+x%=25%)
---

- Per le Posizioni organizzative la valutazione complessiva si compone dell'esito ottenuto in ciascuno dei due ambiti assegnati (valutazione del raggiungimento degli obiettivi gestionali e dei comportamenti organizzativi), utilizzando la scheda di cui all'*allegato B*, dove:

VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE (100%) = AOG (50%) + ACO (25%)
--

I valori percentuali relativi al raggiungimento degli obiettivi per ognuno dei tre ambiti sono calcolati come segue:

**AOG:** la valutazione del raggiungimento degli obiettivi gestionali si ottiene sommando i coefficienti o i parametri di raggiungimento degli obiettivi validati ponderati con i rispettivi pesi. I parametri sensibili utilizzati per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, di norma costo e qualità, sono evidenziati nel Piano delle performance. Ai fini della valutazione, è assunto il valore medio dei valori

## **SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELL'ENTE E DEL PERSONALE**

### **Provincia Como**

realizzati; la valutazione finale è completata dalla valutazione delle variabili nel loro complesso. Una valutazione inferiore al 70% determina il mancato raggiungimento dell'obiettivo.

**ACO:** la valutazione dei comportamenti organizzativi è articolata nei fattori (item) di valutazione, pesati come indicato all'art. 9. Per ogni item viene espressa una valutazione in termini numerici, su una scala da 1 a 7 (dove 7 è la valutazione migliore). La valutazione complessiva è data dal rapporto tra il punteggio effettivamente ottenuto ed il punteggio massimo teoricamente ottenibile, espresso in percentuale.

**AAT:** la valutazione del raggiungimento degli obiettivi di anticorruzione, trasparenza e miglioramento continuo (per i dirigenti) è articolata nei fattori (item) di valutazione dei sottogruppi di cui all'art. 5. All'interno di ognuno dei tre sottogruppi (anticorruzione, trasparenza, miglioramento organizzativo) la valutazione del raggiungimento degli obiettivi avviene secondo la seguente scala percentuale:

- 0% obiettivo completamente disatteso;
- 25% obiettivo raggiunto in misura minima;
- 50% obiettivo parzialmente raggiunto;
- 75% obiettivo raggiunto quasi completamente;
- 100% obiettivo completamente raggiunto.

La media semplice delle valutazioni percentuali ottenute per ogni singolo obiettivo all'interno di un sottogruppo restituisce la percentuale di raggiungimento degli obiettivi di quel sottogruppo. I risultati ottenuti per ogni sottogruppo formano il risultato complessivo del dirigente nell'ambito AAT. I piani di performance annuali prevedono, all'interno di questo ambito di valutazione, l'incidenza di ognuno dei tre sottogruppi di obiettivi.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale relativa al Segretario generale ed ai dirigenti è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere all'OIV il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro tre giorni il richiedente fornirà all'OIV adeguata documentazione a supporto. In alternativa al riesame di cui sopra, entro tre giorni dal colloquio, può essere richiesto attraverso atto scritto e motivato l'intervento di un organo di conciliazione appositamente costituito e disciplinato dal Regolamento degli uffici e dei servizi. La procedura di revisione, ovvero, ove attivata, la procedura di conciliazione devono essere definite entro 7 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di conciliazione e il dirigente ovvero con la constatazione del mancato accordo. La proposta di valutazione è trasmessa al Presidente e alla Giunta provinciale entro tre giorni dalla scadenza del termine previsto per la presentazione della richiesta di riesame ovvero per l'attivazione della procedura di conciliazione. Ove sia stata richiesta la revisione o attivata la procedura di conciliazione, la proposta è trasmessa entro 3 giorni dalla conclusione delle rispettive procedure. Il Presidente entro i successivi 7 giorni determina sulle proposte accogliendole integralmente o con le modifiche che motivatamente riterrà di apportare.

Il documento contenente la valutazione finale delle posizioni organizzative è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere al dirigente il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro tre giorni il richiedente fornirà al dirigente adeguata documentazione a supporto. In alternativa al riesame di cui sopra, entro tre giorni dal colloquio può essere richiesto attraverso atto scritto e motivato l'intervento di un organo di conciliazione appositamente costituito ai sensi di quanto previsto e disciplinato dal Regolamento degli uffici e dei servizi. La procedura di revisione, ovvero, ove attivata, la procedura di conciliazione devono essere definite entro 7 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di conciliazione e la posizione organizzativa ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Le valutazioni delle posizioni organizzative, appositamente riassunte a cura di ciascun dirigente in apposito documento sono trasmesse all'OIV entro 3 giorni dalla scadenza del termine per proporre il riesame o la conciliazione, ovvero, ove siano attivate dette procedure, entro 3 giorni dalla loro conclusione.

**SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELL'ENTE E DEL PERSONALE**  
**Provincia Como**

**ART. 13 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE**

Il sistema prevede cinque ambiti di merito. Per ogni ambito è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

L'ambito E corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al 70%.

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

L'ambito D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale ambito è associato a valutazioni maggiori o uguali al 70% e fino a 79,99%.

L'ambito C è associata a valutazioni comprese tra 80% e 89,99%.

L'ambito B è associata a valutazioni comprese tra 90% e 94,99%.

L'ambito A rappresenta l'ambito di merito alta: l'ingresso in tale ambito è associato a valutazioni maggiori o uguali al 95%.

Il personale collocato in ambito A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

L'OIV raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti e, qualora la curva di distribuzione presentasse anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione di valutazione, con particolare riferimento:

- al raggiungimento di particolari ed elevati standard prestazionali, nel caso in cui le valutazioni si concentrino negli ambiti elevati;
- al mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati, nel caso in cui risultino vuote la ambiti superiori;
- al reale grado di complessità e di sfida rappresentato dagli obiettivi programmati, nel caso in cui le valutazioni si concentrino negli ambiti elevate;
- alla semplicità e al ridotto carattere sfidante degli obiettivi programmati, nel caso in cui risultino vuote negli ambiti inferiori.

**SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELL'ENTE E DEL PERSONALE**  
**Provincia Como**

CAPO II

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

**ART. 14 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE DELL'ENTE SULLA BASE DEI REPORT RELATIVI AGLI OBIETTIVI.**

La valutazione dell'Ente è effettuata mediante indicatori di sintesi elaborati sulla base dei risultati certificati in sede di rendicontazione del Piano delle performance.

Gli indicatori di sintesi dovranno essere elaborati e aggregati a livello di servizio, tenendo conto dei contenuti del sistema di pesatura degli obiettivi e del loro grado di raggiungimento.

**ART. 15 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE SULLE STRATEGIE DELL'ENTE**

Ove l'Amministrazione approvi Piani o Programmi di contenuto strategico, caratterizzati dall'individuazione di politiche e degli effetti attesi, l'OIV provvede ad elaborare la valutazione circa la coerenza delle strategie di attuazione esplicitate nel DUP. In particolare, i piani di rilievo strategico dovranno individuare, per ciascuna politica, gli stakeholder, gli effetti attesi, le forme di partecipazione e gli indicatori da utilizzare per la misurazione dell'efficacia delle strategie (outcome).

**ART. 16 - STRUTTURE OPERATIVE A SUPPORTO DELL'OIV**

L'OIV si avvale delle strutture di controllo e monitoraggio presenti nell'Ente, nonché dei competenti uffici del settore Risorse Umane.

**SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELL'ENTE E DEL PERSONALE**  
**Provincia Como**

CAPO III

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL  
PERSONALE DEI LIVELLI

**ART. 17 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

La valutazione del personale dei livelli è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente nel concorso al raggiungimento agli obiettivi nei quali è coinvolto e una seconda parte riferita ai comportamenti organizzativi e alle competenze espresse; ogni parte nel suo insieme determina il 50% del risultato (peso).

La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 19 - e riprodotti in apposite schede (All. C). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione. La valutazione del personale è svolta anche con riferimento alla categoria e al profilo professionale.

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

**ART. 18 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI**

Il dirigente comunica formalmente al personale gli obiettivi e la correlativa ponderazione entro un mese dalla data di approvazione del Piano delle Performance.

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

**ART. 19 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il dirigente, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati comunque raccolti anche sulla scorta delle misure e degli strumenti di cui al precedente art. 5, comma 2, elabora le valutazioni individuali intermedie.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere concordata la variazione degli indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio non numerico. Il dirigente indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente. Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

**ART. 20 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

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

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

Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione "Conseguimento degli obiettivi", valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di

## **SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELL'ENTE E DEL PERSONALE Provincia Como**

contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.

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

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

**Relazione e integrazione** con riferimento a:

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

**Innovatività** con riferimento a:

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

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

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

**Orientamento alla qualità** dei servizi con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;
- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri  
quali-quantitativi;
- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure

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

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

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

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

Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione "Comportamenti professionali".

## **SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELL'ENTE E DEL PERSONALE Provincia Como**

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

### **ART. 21 - - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE FINALE**

Il sistema prevede cinque ambiti di merito. Per ogni ambito è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

L'ambito E corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al 70%.

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

L'ambito D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale ambito è associato a valutazioni maggiori o uguali al 70% e fino a 79,99%.

L'ambito C è associata a valutazioni comprese tra 80% e 89,99%.

L'ambito B è associata a valutazioni comprese tra 90% e 94,99%.

L'ambito A rappresenta l'ambito di merito alta: l'ingresso in tale ambito è associato a valutazioni maggiori o uguali al 95%.

Il personale collocato in ambito A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

L'OIV raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti; qualora la curva di distribuzione presenti anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione, con particolare riferimento:

- al raggiungimento di particolari ed elevati standard prestazionali, nel caso in cui le valutazioni si concentrino negli ambiti elevate;
- al mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati, nel caso in cui risultino vuote l'ambito superiore;
- al reale grado di complessità e di sfida rappresentato dagli obiettivi programmati, nel caso in cui le valutazioni si concentrino negli ambiti elevati;
- alla semplicità e al ridotto carattere sfidante degli obiettivi programmati, nel caso in cui risultino vuote gli ambiti inferiori.

### **ART. 22 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE**

La graduatoria finale di Ente è elaborata tenendo conto esclusivamente dei punteggi assegnati al personale rientrante negli ambiti da A ad E.

Ove lo scarto quadratico medio delle valutazioni, calcolato sui valori medi di settore, sia inferiore al valore di 10 punti, le valutazioni del personale assegnato ai settori i quali registrano valori medi inferiori alla media aritmetica sono riviste con il Dirigente per la formulazione definitiva, fermo restando a 100% il valore massimo della valutazione individuale.





**SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELL'ENTE E DEL PERSONALE**  
**Provincia Como**

CAPO IV

NORME FINALI

**ART. 23 - REVISIONE DELLA METODOLOGIA**

Dato il complessivo processo di riforma dell'ente in corso al momento dell'approvazione della presente metodologia, l'OIV, sulla base delle risultanze dell'applicazione della stessa, avvia annualmente il processo di revisione orientato alla correzione delle criticità rilevate.

**ART. 24 - NORMA TRANSITORIA**

La refertazione interna sull'andamento delle performance dovrà avvenire con le seguenti tempistiche: non prima di 3 mesi dall'avvio del presente sistema di valutazione e non oltre i 3 mesi dalla conclusione del periodo di valutazione.