

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

## 1. INTRODUZIONE

Il D.Lgs 150 del 27.10.2009, di attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, prevede all'art.7 che tutte le Pubbliche Amministrazioni predispongano un Sistema di misurazione e di valutazione delle performance.

## 2. OGGETTO E FINALITA'

Le disposizioni contenute nel presente provvedimento intendono disciplinare, a decorrere dall'anno 2011, le linee generali del sistema di valutazione della performance organizzativa, di area e individuale.

La finalità del Sistema di misurazione è di supporto ai processi decisionali al fine di promuovere un miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione comunale.

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance è volto a valutare il rendimento dell'amministrazione nel suo complesso e nell'ambito delle articolazioni previste (Aree, Servizi), nonché a misurarne le prestazioni lavorative e le competenze organizzative espresse dal personale.

### 2.1. Caratteristiche dell'ente

Questo ente rientra fra quelli di ridotte dimensioni che sono tenuti all'introduzione del sistema di misurazione e valutazione delle performance adattando le indicazioni legislative alla propria. In particolare, questa amministrazione non supera n°15 dipendenti e n°5 Posizioni Organizzative, così come modificato dal D.Lgs. 141/11 e pertanto, ai sensi dell'art.19 c.6 del "Decreto", in questo ente non si applicano le disposizioni in merito alla suddivisione dei dipendenti e dei Responsabili con P.O. in fasce di merito.

### 2.2 - Finalità della valutazione

La valutazione delle performance deve tendere a:

- Migliorare le prestazioni orientandole verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
- Rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione informale presente in ogni organizzazione superando i difetti di genericità e ambiguità dei sistemi informali di valutazione;
- Valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione;
- Orientare i comportamenti organizzativi verso obiettivi prevalenti o modalità nuove di lavoro;
- Definire occasioni formalizzate di scambio di informazioni e valutazioni sulle condizioni di lavoro e su tutti gli aspetti di micro-organizzazione .

### 2.3 – Soggetti competenti per la valutazione delle performance

In conformità agli articoli 7, comma 2, e 9 del decreto, la funzione di misurazione e valutazione della *performance*, è svolta:

- dagli OIV, cui compete la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa nel suo complesso, nonché la proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione individuale esclusivamente dei Responsabili;
- dai Responsabili cui compete la misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale.
- dal Presidente dell'Unione e dai componenti della Giunta per la valutazione dei Responsabili di area.

Il procedimento di valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore e della partecipazione del valutato al procedimento.

### 2.4 - Progressività

La messa a regime di un sistema di misurazione e valutazione con le finalità sopra previste ha bisogno di un percorso evolutivo che prende le mosse dall'adozione di un Sistema di misurazione della *performance* che rispetti alcuni requisiti minimi fondamentali e che, a tendere, si concentri in maniera più ampia sul risultato che soddisfi i bisogni degli utenti/clienti.

La traiettoria di miglioramento sottesa a queste fasi di maturità presuppone uno sforzo organizzativo che dipende solo in parte da aspetti di natura tecnica. Infatti, la gestione della *performance* presuppone una vera e propria comprensione del significato stesso a tutti i livelli gerarchici. Non si tratta, quindi, di una mera adozione di sistemi e tecniche sviluppati e sperimentati in altri contesti, bensì di un approccio attivo volto al cambiamento culturale nel quale si coniughino le seguenti dimensioni:

- tecnica - raccolta dati, sviluppo di obiettivi, di indicatori, utilizzo di sistemi informativi, sviluppo di capacità, competenze e abilità del personale, etc.;
- manageriale - formulazione ed esecuzione della strategia, gestione dei processi, cambiamenti nella struttura organizzativa, allocazione delle risorse, promozione di un orientamento ai risultati, etc.;
- culturale - condivisione di valori comuni, allineamento di comportamenti e attitudini, sviluppo di pratiche condivise e routine, comunicazione di una visione condivisa, creazione di un ambiente di lavoro favorevole, orientamento all'innovazione, comunicazione sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, etc.

### **3. PIANO DELLE PERFORMANCE**

Come riportato nel Regolamento di organizzazione degli Uffici e Servizi, i documenti di programmazione e pianificazione del titolo II del TUEL (la relazione previsionale al bilancio, il Piano Esecutivo di Gestione/Piano Dettagliato degli Obiettivi, lo stato di attuazione dei programmi e la relazione al rendiconto di gestione) assolvono la funzione indicata dal D.Lgs.150/09 relativa alla definizione e assegnazione degli obiettivi di gestione e al collegamento tra questi ultimi e le risorse.

### **4. DEFINIZIONE DI PERFORMANCE**

Per *performance* si intende il grado con il quale un sistema realizza gli obiettivi che si è posto.

Da tale definizione deriva che:

- in assenza di una definizione di obiettivi risulta molto difficile selezionare indicatori coerenti e misurare la performance di un sistema;
- la misura della performance è strettamente correlata tanto ai fattori produttivi disponibili al sistema per raggiungere gli obiettivi prefissati quanto ad altri eventuali fattori e/o eventi che sfuggono al dominio del sistema stesso;

La *valutazione delle performance* concentra la sua attenzione sulla *prestazione* (o *performance*) del lavoratore, intesa come il contributo da lui fornito all'organizzazione, ciò che ha fatto, quale titolare del ruolo, utilizzando le sue competenze.

### **5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La performance organizzativa (aree –servizi – uffici) ha per oggetto l'attuazione di politiche sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (trasparenza dell'operato dell'Amministrazione e rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi).

Obiettivi prioritari dell'Amministrazione per i primi tre anni di programmazione delle performance possono essere sintetizzati in:

- a) diffondere la cultura del risultato, dell'economicità e dell'efficienza;
- b) promuovere concrete applicazioni di modelli utili a migliorare i servizi offerti e le forme gestionali e organizzative dei diversi servizi dell'ente;
- c) implementare l'attività di ascolto dei cittadini;
- d) migliorare la performance individuale dei singoli lavoratori agendo sull'organizzazione interna.

Questo determina di aggiornare le regole interne dell'Amministrazione e quindi di concretizzare le modifiche apportate al Regolamento di organizzazione degli uffici e servizi nonché modificare i sistemi di valutazione e di premialità

Inoltre, nell'ambito del raggiungimento di detti obiettivi, l'amministrazione intende attivare, in una ottica di progressività e compatibilmente alle dimensioni del Comune e tenendo conto del rapporto fra costi/benefici e tempo lavoro/risultati, indagini di "customer satisfaction" per misurare il grado di soddisfazione dei cittadini utenti/clienti su singoli servizi.

La valutazione della performance organizzativa sarà data dalla somma della valutazione del raggiungimento degli obiettivi di tutte le aree.

## 6. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La prestazione individuale viene valutata sotto due diversi aspetti:

- a) i comportamenti organizzativi tenuti dal lavoratore (il "*come* è stato fatto).
- b) i risultati ottenuti dal lavoratore in relazione agli obiettivi assegnati (il "*cosa* è stato fatto");

Per valutare la prestazione è necessario definire la *prestazione resa*, ossia i risultati raggiunti e i comportamenti organizzativi tenuti dalla medesima persona. Il nostro sistema di valutazione si basa su di un *mix* di risultati e comportamenti organizzativi. Va peraltro tenuto presente che per le posizioni caratterizzate da ampia autonomia decisionale è più adeguata una valutazione incentrata prevalentemente sui risultati, mentre laddove l'autonomia è minore si rivela più adeguata una valutazione basata prevalentemente sui comportamenti organizzativi.

La valutazione delle prestazioni avviene con cadenza periodica, tipicamente annuale (il *periodo di valutazione*).

a) Con la valutazione dei *comportamenti organizzativi* si tende a valutare l'insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionale possedute dalla persona. La tecnica utilizzata per rilevare i comportamenti scompone la prestazione in diversi fattori che descrivono i comportamenti e le capacità. Su ogni fattore viene espresso un giudizio in forma di punteggi.

b) Nel caso della *valutazione per obiettivi*, l'oggetto della valutazione è il grado di raggiungimento degli obiettivi, precedentemente stabiliti in sede di PEG/PDO, e/o concordati tra Responsabile e collaboratore. La valutazione dei risultati è prevista ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato per i Responsabili incaricati delle posizioni organizzative, ma anche ai fini della corresponsione degli incentivi al resto del personale dipendente. Per tale forma di valutazione risulta imprescindibile il riferimento agli obiettivi di PEG/PDO che devono essere il più possibile chiari e misurabili attraverso diversi INDICATORI quali – quantitativi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi saranno utilizzate contestualmente.

### 6.1 - Obiettivi

Tutti i processi produttivi dell'Ente, identificati attraverso obiettivi operativi e obiettivi strategici di attuazione delle politiche di governo e dei processi di innovazione organizzativa e gestionale, sono affidati alla responsabilità del management comunale.

Solo gli obiettivi strategici sono dettagliati nel Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO) adottato dalla giunta.

Gli obiettivi strategici, in sede di approvazione del PDO, potranno essere pesati sulla base della loro importanza per l'Amministrazione.

Gli obiettivi devono essere:

- adeguati e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi o, comunque, il mantenimento degli standard previsti;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello locale e regionale, nonché da comparazioni con Amministrazioni analoghe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione in riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli **obiettivi strategici** si differenzieranno in:

**Obiettivi di sviluppo (S):** che tendono a realizzare un prodotto o un servizio qualitativamente nuovi o ad attuare miglioramenti radicali rispetto a quelli già esistenti

**Obiettivi di miglioramento (MI) :** che mirano ad un innalzamento sensibile dei requisiti di efficienza e/o di efficacia di prodotti o servizi già esistenti.

Gli obiettivi strategici possono essere assegnati anche individualmente o a un gruppo ristretto di personale. In tal caso si può parlare di **progetti finalizzati** all'innovazione/cambiamento all'interno dei servizi (questo aspetto ha, rispetto ai primi due, un carattere non stabile).

## 6.2 - Indicatori

Gli INDICATORI sono gli strumenti atti a misurare l'attività e la produzione di servizi per disporre di un monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Un indicatore di *performance* è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile.

Per adempiere la propria funzione un indicatore di misurazione della performance deve essere:

- semplice ed interpretabile, facile da spiegare e conciso;
- accessibile (in termini di disponibilità e tempestività), disponibile nei modi e nei tempi previsti
- flessibile ed adattabile, agevolmente mantenibile;
- valido ed accurato, costruito su misure certe, provate ed accurate;
- rispondente all'esigenza di conoscenza del fenomeno osservato;
- fattibile, concretamente utilizzato e rispondere all'esigenza dichiarata;

## 6.3 - Classificazione degli Indicatori

Gli indicatori, quali strumenti di misurazione di grandezze quantitative e qualitative descrittive di fenomeni organizzativi, si classificano in base all'oggetto della misurazione.

Principali tipologie di indicatori: • di attività • cronologici • di costi • di efficienza • di qualità

### 6.3.1 - Indicatori di attività (A)

Forniscono informazioni essenziali sui volumi e gli andamenti quantitativi dell'attività in termini di risultati conseguiti (prodotti realizzati e servizi erogati) e/o in termini di risorse utilizzate (umane, strumentali e finanziarie) dagli uffici comunali.

*Esempi:* - n° pasti erogati - n° ore di lavoro - km percorsi - n° iscritti asili nido - ecc.

In genere rappresentano la base per la costruzione di indicatori più complessi e permettono la costruzione di archivi per l'analisi dei trend storici.

Un primo livello di analisi quantitativa ci consente di apprezzare la capacità dell'Ente di realizzare i propri programmi, e ci fornisce informazioni sulla capacità di ogni servizio di ottimizzare la propria struttura di offerta. Tale indicatore si può costruire attraverso il seguente rapporto:

RISULTATI CONSEGUITI

(unità di servizio offerte)

----- = Grado di realizzazione dei programmi

OBIETTIVI PROGRAMMATI

(unità di servizio programmate)

*Esempi:* n° progettazioni LL.PP. eseguite su progettazioni programmate, n° spettacoli culturali realizzati su spettacoli programmati, n° pasti mensa scolastica erogati su utenti iscritti al servizio, tempo medio pagamento fatture su tempo programmato, n° iscritti all'asilo nido su domande pervenute, n° libri biblioteca concessi in prestito su richieste di prestito.

### 6.3.2 - Indicatori cronologici (T)

Indicatori che esprimono soprattutto e semplicemente i tempi di realizzazione e le fasi.

### 6.3.3 - Indicatori di costi (C)

Sono indicatori costruiti per fornire informazioni sull'entità e l'andamento dei costi, e si ottengono raffrontando dati preventivi e consuntivi della contabilità finanziaria o i valori economici attesi con quelli che effettivamente emergeranno alla scadenza dell'obiettivo.

*Esempi:* grado di: attendibilità previsioni iniziali - realizzazione previsioni definitive - realizzazione Entrate e Uscite - formazione dei residui - smaltimento dei residui

### 6.3.4 - Indicatori di efficienza (E)

L'efficienza implica il conseguimento del miglior risultato possibile. L'indice sintetico generale utilizzato per misurare l'efficienza complessiva di un particolare servizio è dato dal "costo unitario di produzione":

COSTO COMPLESSIVO DEL SERVIZIO

----- = Costo unitario di produzione

PRODOTTO - OUTPUT

*Esempi:* costo verde pubblico / mq verde - costo asilo nido / numero iscritti - costo totale mensa scolastica / pasti erogati

### **6.3.5 - Indicatori di qualità(Q)**

In termini generali esprimono la capacità dell'Ente di soddisfare i bisogni della propria collettività, che rappresenta un aspetto della gestione molto difficile da valutare in una realtà pubblica. Questi indicatori dovrebbero permettere di misurare il gradimento qualitativo da parte dell'utenza in relazione ai servizi erogati: occorrerà valutare servizio per servizio l'esigenza di ricorrere a strumenti di monitoraggio della qualità più o meno raffinati.

*Esempi:* n° dei reclami - emoticons/mettiamoci la faccia - tempi medi di erogazione - predisposizione di appositi questionari....

## **7. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

I sistemi incentivanti di performance dovranno essere selettivi cioè orientati al riconoscimento degli apporti individuali e/o di gruppo in funzione del conseguimento degli obiettivi di sviluppo e/o di miglioramento costituenti effettivi e reali momenti di incremento della performances.

Come evidenziato nel punto 2.1, questa amministrazione non supera n°8 dipendenti e n°5 Posizioni Organizzative e pertanto, ai sensi dell'art.19 c.6 del "Decreto", in questo ente non si applicano le disposizioni in merito alla suddivisione dei dipendenti e dei Responsabili con P.O. in fasce di merito.

Si evidenzia, inoltre, che le Posizioni Organizzative di questo ente sono già suddivise in fasce sulla base della pesatura delle posizioni e pertanto anche l'indennità di risultato corrisponde a delle fasce di merito.

Inoltre, al fine di garantire l'attribuzione selettiva delle risorse collegate alla Performance, si procede con l'erogazione della retribuzione variabile con le modalità previste nel successivo punto dove si evidenzia la valutazione sulla base di apposite schede che mettono in rapporto la retribuzione di risultato teorico e il punteggio di valutazione conseguito penalizzando i Responsabili che non differenziano le valutazioni dei propri collaboratori.

## **8. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

Come evidenziato precedentemente, il nostro sistema di valutazione si basa su di un mix di risultati e comportamenti organizzativi.

Per tutti i dipendenti verrà formalizzata una apposita scheda suddivisa in due parti:

- valutazione del raggiungimento degli obiettivi;
- valutazione dei comportamenti organizzativi;

La valutazione sarà collegata alla parte del fondo dedicata alla performance individuale che corrisponde all'istituto della produttività per i dipendenti non responsabili di area e all'istituto dell'indennità di risultato per i Responsabili di area con posizione organizzativa.

Per tutti i dipendenti non Responsabili di area ogni obiettivo e i risultati programmati verranno valutati al 40% sulla base della media del raggiungimento degli obiettivi del servizio ove è incardinato il dipendente mentre l'altro 60% verrà valutato sulla base dei comportamenti organizzativi.

I Responsabili di area, invece, saranno valutati al 60% sulla base della media del raggiungimento degli obiettivi dell'area, un altro 40% verrà valutato sulla base dei comportamenti organizzativi fra cui la capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori in caso abbia assegnato più di un dipendente.

Il premio collegato alla performance, che potrà essere definito in sede di contrattazione decentrata per ogni area sulla base dell'importanza strategica, verrà distribuito ai collaboratori sulla base della percentuale data dalla valutazione della scheda con la metodologia evidenziata al punto 4.

Il premio collegato al risultato dei Responsabili verrà distribuito sulla base della percentuale data dalla valutazione della scheda.

### **8.1 - Valutazione degli obiettivi**

Al fine del calcolo del raggiungimento degli obiettivi da parte dei Responsabili, la somma degli obiettivi strategici, suddivisi in Sviluppo e/o Miglioramento, peseranno il 100%.

Anche per i collaboratori gli obiettivi strategici peseranno il 100%, fatto salvo i progetti finalizzati individuali o di gruppo che potranno avere un proprio budget.

La percentuale di raggiungimento degli obiettivi sarà calcolata facendo la media aritmetica delle percentuali di realizzazione degli obiettivi dopo aver applicato l'eventuale ponderazione individuata nel PDO. Gli obiettivi strategici dovranno riportare il **valore atteso** che dovrà essere rapportato al **valore raggiunto**. La percentuale che emergerà dalla valutazione sarà riproporzionata per il peso che gli obiettivi avranno nella valutazione della performance individuale: 60% per i Responsabili, 40% per i collaboratori. Questa percentuale sarà riportata nella scheda di valutazione nella parte collegata alla valutazione degli obiettivi.

Il mancato pieno raggiungimento dei valori relativi agli indicatori della performance determina la riduzione percentuale dei premi erogabili

## **8.2 - Valutazione dei comportamenti organizzativi**

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi e delle capacità dei Responsabili si utilizzerà un metodo basato sulla compilazione da parte dell'OIV della scheda nella parte collegata ai comportamenti organizzativi.

I Responsabili valuteranno i comportamenti organizzativi dei propri collaboratori.

Il Segretario Comunale verrà valutato dal Sindaco, su proposta dell'O.I.V. che verrà riunito dal Sindaco senza la presenza del Segretario Comunale.

I comportamenti organizzativi sono suddivisi in vari criteri che saranno differenziati e potranno essere ponderati in maniera differente a seconda del ruolo svolto nell'organizzazione. A titolo esemplificativo i criteri, diversificati a seconda del personale con funzioni dirigenziali o meno, sono riportati nelle allegato schede di valutazione.

Detti criteri possono essere integrati o modificati sulla base della definizione di criteri maggiormente adeguati alle funzioni e al ruolo svolto dal dipendente.

Ogni criterio verrà valutato con un punteggio da 1 a 5 sulla base dei parametri riportati nelle allegato schede di valutazione.

Nel caso la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesti tra 1 e 3, il valutatore dovrà integrare la scheda con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti o sui comportamenti. Il valutato, d'altro canto, potrà indicare alla fine della scheda le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento.

## **9. FASI DELLA VALUTAZIONE**

Per applicare correttamente il modello di valutazione prima descritto, è necessario definire quattro momenti fondamentali della sua attuazione.

### **Fase 1 - Definizione e assegnazione degli obiettivi**

- 1. Annualmente, dopo l'approvazione del bilancio, la Giunta Comunale approva il Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO). Per ogni area, sulla base del programma da attuare, la Giunta concerta con i Responsabili di area alcuni obiettivi strategici di sviluppo e/o di miglioramento con indicatori qualitativi e/o quantitativi possibilmente rilevanti evidenziando il budget disponibile attestato nel bilancio e i valori attesi per il raggiungimento degli obiettivi e, ove possibile, la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti.*
- 2. Questa fase si conclude con l'assegnazione degli obiettivi da parte dell'Amministrazione ai Responsabili e successivamente da parte dei Responsabili ai propri collaboratori.*
- 3. In sede di prima applicazione, fondamentale sarà l'illustrazione della scheda di valutazione che in sede di presentazione degli obiettivi dovrà essere illustrata al dipendente e consegnata allo stesso a consuntivo del periodo di valutazione*

### **Fase 2 - Monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti**

- 1. Di norma, da luglio a settembre, con la relazione sullo stato di attuazione del programma, o comunque ogni qual volta che l'Amministrazione lo ritenga opportuno, sulla base delle fasi cronologiche predefinite, gli obiettivi vengono sottoposti ad una verifica/revisione che ne confermi la validità o porti ad una loro modifica/integrazione.*
- 2. In questa fase i Responsabili dovranno predisporre una relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi da sottoporre all'O.I.V. e alla giunta comunale per la sua approvazione.*

3. *La revisione potrà essere effettuata nel caso in cui, per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del Responsabile, si verificano eventi oggettivamente non governabili dal medesimo che determinino l'impossibilità di raggiungere uno o più obiettivi assegnati. Il Responsabile interessato può proporre all'Organo politico di riferimento una revisione degli obiettivi stessi.*
4. *In mancanza di accoglimento della proposta suindicata entro il termine predetto, sono confermati gli obiettivi precedentemente assegnati.*
5. *Analoga procedura dovrà essere seguita nel caso in cui sia l'organo politico a modificare gli obiettivi o le loro priorità.*

### **Fase 3 - Valutazione finale dei comportamenti organizzativi e dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati**

1. *All'inizio dell'anno successivo e, comunque, non oltre fine febbraio, i Responsabili presentano all'OIV e al/agli Assessore/i di riferimento una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente sul raggiungimento degli obiettivi sia ordinari che strategici e la documentazione idonea a valutare gli scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti con particolare riferimento alla reportistica individuata dagli indicatori degli obiettivi e dai valori attesi.*
2. *L'O.I.V. sulla base della relazione presentata, esprime una valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati che verrà riportata nella scheda di valutazione parte obiettivi sia dei Responsabili che dei loro collaboratori.*
3. *Sempre entro la fine di febbraio i Responsabili valutano i comportamenti organizzativi e le capacità espresse dai propri collaboratori mediante l'apposita scheda di valutazione che verrà trasmessa all'O.I.V. e all'Assessore alla partita.*
4. *I Responsabili trasmetteranno all'O.I.V. anche l'autovalutazione dei propri comportamenti organizzativi **che verrà integrata con una proposta di valutazione effettuata dal/dagli Assessore/i di riferimento.***
5. *I dipendenti assegnati per quota parte a più Servizi oppure nel caso in cui durante l'anno siano stati trasferiti da un Servizio ad un altro, sono valutati con riferimento alla struttura ove prestano o hanno prestato servizio per maggior tempo, sentito, se del caso, per la compilazione della scheda di valutazione individuale, il Responsabile dell'altro Servizio.*

## **10. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

In caso di discordanza sul giudizio di valutazione, i dipendenti, entro dieci giorni dalla consegna delle schede, possono inviare controdeduzioni motivate all'O.I.V. chiedendo la modifica della valutazione e, se lo ritengono opportuno, di essere sentiti dall'O.I.V. per esprimere il proprio punto di vista.

L'O.I.V. valuta le controdeduzioni e, se richiesto, incontra i dipendenti. Nel caso di personale non incaricato di posizione organizzativa, l'O.I.V. può prevedere che il colloquio si svolga con la partecipazione del proprio Responsabile. L'O.I.V. si esprime definitivamente sui ricorsi entro 30 giorni dalla loro presentazione.

Per i Responsabili, nel caso di valutazione negativa pari o inferiore al 50% del massimo della valutazione, formalizzata a seguito della procedura di conciliazione, vengono stabilite con successivo provvedimento le eventuali misure da adottare, in proporzione al grado riscontrato di non adeguatezza rispetto all'incarico affidato.