

COMUNE DI ORISTANO

Comuni de Aristanis

**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE
DEL PERSONALE DIRIGENTE**

Validato dall'Organo di Valutazione con Verbale n.º1 del 13.03.2018

Approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 54 del 27/03/2018

Indice generale

<u>Premessa</u>	<u>3</u>
<u>Capo I</u>	<u>3</u>
<u>Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance</u>	<u>3</u>
<u>Art. - 1 - Oggetto e Definizioni</u>	<u>3</u>
<u>Art. -2- Finalità</u>	<u>4</u>
<u>Art. - 3- Ambito di applicazione ed esclusioni</u>	<u>5</u>
<u>Art. - 4- Ruoli e Responsabilità</u>	<u>5</u>
<u>Art. - 5 - Strutture operative di supporto alle attività dell'Organo di Valutazione</u>	<u>6</u>
<u>Capo II</u>	<u>7</u>
<u>Programmazione e Ponderazione degli Obiettivi</u>	<u>7</u>
<u>Art. - 6 - La programmazione operativa degli obiettivi</u>	<u>7</u>
<u>Art. - 7 - La Classe di appartenenza degli obiettivi</u>	<u>8</u>
<u>Art. - 8 - La Ponderazione degli Obiettivi</u>	<u>10</u>
<u>Art. - 9 - La Ponderazione degli Comportamenti</u>	<u>11</u>
<u>Art. - 10 - Parametri di misurazione</u>	<u>11</u>
<u>Art. - 11- La Validazione</u>	<u>12</u>
<u>Art. - 12 - Catalogo e Indicatori dei Comportamenti professionali</u>	<u>13</u>
<u>Capo III</u>	<u>13</u>
<u>Misurazione e Valutazione delle Performance -</u>	<u>13</u>
<u>Art. - 13 - La Misurazione della Performance Organizzativa e della Performance Individuale</u>	<u>13</u>
<u>Art. - 14 - Il monitoraggio delle Performance</u>	<u>14</u>
<u>Capo IV La Valutazione Finale</u>	<u>15</u>
<u>Art.-15 -Le fasi della Valutazione</u>	<u>15</u>
<u>Art.- 16 - La valutazione della Performance Organizzativa e Individuale</u>	<u>15</u>
<u>Art. -17- La valutazione dei comportamenti</u>	<u>15</u>
<u>. Art. - 18 -Le metriche di Valutazione</u>	<u>16</u>
<u>Art. - 19 - Determinazione dell'esito della valutazione della Performance Organizzativa e Individuale</u>	<u>17</u>
<u>Art.-20- La Scheda di valutazione delle performance</u>	<u>18</u>
<u>Art. - 21- La Differenziazione delle Valutazioni</u>	<u>21</u>
<u>Art. - 22 - Colloquio Finale</u>	<u>21</u>
<u>Art. - 23 - Proposta di Valutazione</u>	<u>22</u>
<u>Capo V conciliazione</u>	<u>22</u>
<u>Art. - 24 - Disciplina di Conciliazione</u>	<u>22</u>
<u>Capo VI</u>	<u>23</u>
<u>Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema (art. 14, comma 4, lett. a), del d.lgs. 150/2009</u>	<u>23</u>
<u>Art. - 25 - Relazione Finale sulle Performance</u>	<u>23</u>
<u>Capo VII Il Sistema Premiante</u>	<u>23</u>
<u>Art. - 26 - Norma Transitoria</u>	<u>23</u>
<u>Art. - 27 - Entrata in vigore e norma finale</u>	<u>24</u>

Premessa

L'art. 7 del D.Lgs 150/09, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, come modificato dal D.lgs. n. 74 del 25.05.2017- prevede che ciascuna amministrazione pubblica debba valutare annualmente la Performance Organizzativa ed Individuale e a tal fine adotta con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della Performance.

Il presente documento ha lo scopo di illustrare i criteri e i metodi per la valutazione dei Dirigenti anche in adempimento agli obblighi, in capo al lavoratore, che derivano dalla legge, dalla contrattazione collettiva e dal contratto individuale e dai codici di comportamento.

Per l'introduzione del Sistema intervengono:

1. l'Organo di Valutazione che è tenuto a validare annualmente con apposito parere vincolante il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance;
2. l'Organo di indirizzo politico-amministrativo che è tenuto ad adottare in via formale il nuovo sistema di misurazione e valutazione;

Il presente sistema di valutazione è aggiornato agli indirizzi metodologici e indicazioni di carattere generale forniti con le linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica - Ufficio per la valutazione delle Performance.

Capo I

Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance

Art. - 1 - Oggetto e Definizioni

1. Il *Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance* (SMVP) è un insieme di tecniche e processi che contribuiscono ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della Performance.

2. Il sistema descrive l'intero Ciclo della Performance e si articola, secondo l'articolo 4, comma 2, del D.Lgs 150/09, nelle seguenti fasi: a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse; c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi; d) misurazione e valutazione della Performance, Organizzativa e Individuale; e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito¹; f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo; ,

3. Il sistema descrive:

a. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della Performance;

¹ Questo aspetto essendo contrattualmente rilevante viene rinviato alle disposizioni in merito previste nel CDIA

- b. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance;
- c. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

1. Per *misurazione* si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori. Attraverso la misurazione vengono quantificati i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (Performance Organizzativa); i contributi individuali (Performance Individuali).

2. Per *valutazione* si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

3. La *Performance Organizzativa* misura l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione utilizza le risorse a disposizione (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto).

4. La *Performance Individuale* misura il contributo fornito da un individuo nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione e dei comportamenti agiti nell'esecuzione degli stessi, ed è distinta in a) Performance Individuale collegata alla Performance Organizzativa dell'Ente; b) Performance Individuale collegata al raggiungimento di obiettivi specifici assegnati al CdR;

5. I *Comportamenti* sono azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato e pertanto attiene al "come" viene: a) resa la prestazione lavorativa; b) interpretato il ruolo di Dirigente.

Art. -2- Finalità

1. La Misurazione e Valutazione della Performance è finalizzata, ad un tempo, a fornire ai cittadini delle informazioni sintetiche sui risultati conseguiti dall'amministrazione a fronte dell'utilizzo di risorse pubbliche; al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'ente, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi; al miglioramento dell'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze; nonché alla crescita delle competenze professionali del personale, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative di riferimento.

2. I risultati dell'attività di misurazione e valutazione delle Performance verranno resi *accessibili* al fine di garantire la massima trasparenza sugli esiti dell'attività di misurazione e valutazione svolta dall'organo competente.

Art. - 3- Ambito di applicazione ed esclusioni

1. Le disposizioni contenute nel presente documento disciplinano il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dei Dirigenti dell'Ente il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.
2. L'accertata violazione dei codici di comportamento e di disciplina da cui sia derivata l'applicazione di sanzioni disciplinari, salvo diverse disposizioni contenute nel regolamento per i procedimenti disciplinari, esclude il Dirigente destinatario della sanzione, dalla valutazione e conseguentemente dalla partecipazione alla distribuzione della premialità connesse alle performance.

Art. - 4- Ruoli e Responsabilità

1. All'organo di indirizzo politico-amministrativo compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare secondo quanto previsto al comma 2 dell'art.5 ;
2. Ai Dirigenti, titolari di Centri di Responsabilità (CdR), compete la responsabilità univoca dei programmi di bilancio assegnati ai CdR medesimi, la responsabilità dell'attività amministrativa e dei relativi risultati nonché la partecipazione al processo di programmazione, secondo quanto previsto al comma 2 e ss. dell'art.5 , contribuendo alla definizione delle risorse da allocare e agli obiettivi da raggiungere compreso il processo di monitoraggio e infine alla valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati.
3. L'Organo di Valutazione fornisce, lungo tutto il ciclo di gestione delle Performance, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP. Nello specifico svolge:
 - a. Il presidio tecnico metodologico del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sullo stesso;
 - b. La Validazione del piano degli obiettivi di Performance;
 - c. Il monitoraggio della Performance Organizzativa e Individuale, ovvero la verifica dell'andamento della Performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;
 - d. La validazione della Relazione sulla Performance e la Relazione annuale sul funzionamento del SMVP;
 - e. La proposta di valutazione annuale della Performance *Organizzativa e Individuale* dei dirigenti e trasmissione all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
 - f. L'attività di promozione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativa alla trasparenza e all'integrità di cui all'art. 14, comma. 4, lett. g), del D.lgs. n. 150/2009;

Art. - 5 - Strutture operative di supporto alle attività dell'Organo di Valutazione

1. L'interazione fra Organo di Valutazione e Amministrazione è strutturata in modo tale da garantire una visione sistemica del ciclo della misurazione e valutazione delle performance, segnalazione tempestiva di scostamenti e definizione appropriata di interventi correttivi rispetto a quanto programmato.

2. L'amministrazione, anche attraverso apposite misure organizzative, assicura che siano messe a disposizione preliminarmente le informazioni necessarie ai valutatori relativamente ai risultati organizzativi e individuali. A tale scopo, può essere individuata una struttura dedicata, o in assenza potrebbero essere istituiti appositi gruppi di lavoro trasversali che facilitino la comunicazione ed il coordinamento tra tutte le fasi del processo.
3. Per una maggiore efficienza del processo valutativo è, di norma, opportuno che l'Organo di Valutazione si avvalga di apposita struttura tecnica presente nell'Ente in possesso delle conoscenze e delle competenze professionali necessarie per il supporto alle funzioni proprie. Tale struttura può offrire il proprio qualificato e coordinato contributo nelle seguenti attività: a) coordinamento esecutivo di tutto il processo della valutazione (calendarizzazione dei colloqui, verbalizzazione delle sessioni di lavoro, verifica del rispetto della tempistica, etc.); b) gestione organizzativa degli incontri di calibrazione di cui al comma 3 dell'art. 21 del presente SMVP.
4. In assenza di una struttura organizzata, il Segretario Comunale dell'ente supporterà l'Organo nelle attività di misurazione e valutazione al fine garantire pieno accesso alle informazioni rilevanti e la conoscenza dei fenomeni gestionali e amministrativi.
5. Nello svolgimento delle sue attività l'Organo di Valutazione ha pieno accesso alle informazioni rilevanti e alla conoscenza dei fenomeni gestionali e amministrativi. I suoi componenti sono tenuti al rispetto dei vincoli di riservatezza.

Capo II

Programmazione e Ponderazione degli Obiettivi

Art. - 6 - La programmazione operativa degli obiettivi

1. Il Ciclo della Misurazione e Valutazione delle Performance prevede, secondo le sequenze temporali di cui ai successivi commi e esemplificato nella tab.1), la definizione e assegnazione, compresi i Comportamenti, degli obiettivi di Performance Organizzativa e quelli specifici di Performance Individuale per ciascun Dirigente che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella *relazione annuale sulla Performance*.
2. L'Organo Esecutivo dell'ente provvederà entro 20 giorni dall'adozione del bilancio di previsione, e in collaborazione con i Dirigenti alla definizione e approvazione del *piano degli obiettivi* e dei *comportamenti* di cui al comma precedente e contestualmente provvederà alla loro attribuzione formale a ciascun Dirigente.
3. Il requisito della formalizzazione degli obiettivi, compresa la loro eventuale modifica/integrazione e/o cessazione nell'esercizio di riferimento, è elemento costitutivo del processo di Misurazione e Valutazione delle Performance, pertanto l'eventuale assenza ne inibisce l'avvio.
4. L'organo Esecutivo dell'ente in collaborazione con i Dirigenti provvederà alla individuazione degli obiettivi di cui al comma 1 del presente art., tenendo in debito conto, anche ai fini della loro validazione di cui al successivo art. 11, i requisiti previsti dall'art. 5 del D.Lgs 150/09 s.m.i. e pertanto gli stessi debbono essere: a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie

dell'amministrazione²; b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari; c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi; d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno; e) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente; f) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

5. Fatte salve le tempistiche di cui al comma 2, l'Amministrazione in rapporto a quanto previsto nel proprio Documento Unico di Programmazione (DUP) e mediante l'utilizzo di apposita scheda di programmazione per la definizione degli obiettivi annuali, dovrà specificare per ciascun obiettivo: a) la Classe di Performance di appartenenza (Obiettivo di Performance Organizzativa /Obiettivo Specifico Performance Individuale) secondo la disciplina di cui al successivo art.7; b) le eventuali risorse finanziarie necessarie al conseguimento dell'obiettivo; c) l'Indirizzo Strategico di riferimento; d) la Missione e il Programma afferente; e) il Dirigente Responsabile Primario e quelli Secondari; e) la descrizione sintetica dell'obiettivo comprensivo del Risultato/Valore atteso.

6. E' prerogativa dell'Ente, aggiornare, integrare, modificare e/o cessare, anche su richiesta/proposta del Dirigente, gli obiettivi di Performance nel corso dell'esercizio di riferimento. Le eventuali modifiche e/o cessazioni degli obiettivi già attribuiti, non possono essere attuate nei trenta giorni antecedenti la data di conclusione dell'obiettivo di cui trattasi, salvo il verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione. Le variazioni degli obiettivi e degli indicatori della Performance Organizzativa e Individuale, verificatesi durante l'esercizio, sono riportate nella relazione finale sulla Performance di cui all'art. 10 del D.Lgs 150/2009 s.m.i.

7. Gli obiettivi potranno avere una declinazione annuale e/o triennale, in tal caso gli obiettivi annuali rappresentano i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono.

8. Entro i successivi 15 gg dalla data formalizzazione degli obiettivi di cui al comma 2, se trattasi di Obiettivo di Performance Organizzativa, i Dirigenti, provvederanno in collaborazione con il Nucleo di Valutazione : a) individuare le fasi, attività previste, tempi di esecuzione e i rispettivi risultati attesi (output) da realizzare per il raggiungimento dell'obiettivo; b) il peso di ciascuna delle attività/compiti specifici attribuiti a ciascun Dirigente coinvolto; c) gli indicatori di risultato; d) le unità organizzative che devono contribuire (ruoli e responsabilità) al raggiungimento dei risultati attesi sulla base di quanto stabilito alla precedente lett. a); e) la distribuzione tra i diversi CdR delle eventuali risorse finanziarie necessarie per la realizzazione dell'obiettivo;

9. Al termine del processo di programmazione, l'Organo di Valutazione provvede alla Validazione del Piano degli Obiettivi secondo la disciplina di cui all'art. 11 del presente SMVP.

10. A seguito della Validazione di cui al citato art. 11, i Dirigenti provvederanno a cascata, entro i successivi 15gg, ad assegnare ai rispettivi collaboratori, mediante l'ausilio di apposite schede³, gli obiettivi, compresi i comportamenti, e i rispettivi risultati attesi quale contributo da conseguire sia per il raggiungimento dell'obiettivo di Performance Organizzativa nonché per quelli specifici di Performance Individuale.

² Desumibile dal confronto con il Documento Unico di Programmazione.

³ In allegato al presente SMVP

Art. - 7 - La Classe di appartenenza degli obiettivi

I. L'Organo Esecutivo dell'ente all'atto della programmazione degli obiettivi di cui al precedente articolo, provvede ad assegnare la classe di appartenenza degli stessi sulla base di due distinti criteri come appresso indicati: a) *Dimensione*; b) *Contenuto*;

Performance Organizzativa:

a) *Dimensione:*

a1) appartengono a questa classe gli obiettivi che riguardano l'amministrazione nel suo complesso e perciò stesso l'insieme dei CdR dell'ente;

b) *Contenuto:*

in conformità all'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009, il contenuto degli obiettivi di performance organizzativa può essere descritto ricorrendo alla rappresentazione del modus operandi di un'organizzazione pubblica : l'ente svolge la propria missione mediante b1) l'utilizzo dei *fattori produttivi* a disposizione i quali devono essere utilizzati b2) *efficientemente* b3) *per l'attuazione dei piani e programmi* dell'organo di governo dell'ente per la produzione di b4) *beni e servizi qualitativamente e quantitativamente* coerenti con le risorse a disposizione b5) *rivolti alla soddisfazione dei bisogni dei cittadini*.

Nello specifico gli obiettivi afferenti a questo ambito della performance riguardano congiuntamente, ovvero disgiuntamente:

b1) *l'organizzazione dei fattori produttivi*⁴. Rientrano in questo ambito organizzativo gli obiettivi finalizzati a modernizzare le modalità di produrre/erogare i propri servizi (dematerializzazione; servizi on line; efficientamento dei processi di programmazione⁵); migliorare l'organizzazione della produzione /razionalizzazione del lavoro (distribuzione del lavoro; errori nella produzione; dimensionamento della catena produttiva⁶) compresa la gestione e la formazione delle risorse umane; la funzionalità organizzativa dell'ente e quindi l'insieme delle regole formali e informali (compresi i ruoli) che disciplinano la produzione dei beni e servizi dell'ente.

b2) *l'efficienza nell'impiego delle risorse*. In quest'ambito rientrano gli obiettivi finalizzati a garantire l'efficienza nell'impiego delle risorse economiche⁷ a disposizione mediante, ad es. il pieno e, ad un tempo, flessibile utilizzo nei diversi CdR e perciò stesso evitare che le stesse siano inutilizzate del tutto o in parte; può riguardare obiettivi afferenti al contenimento o razionalizzazione del costo dei fattori produttivi;

b3) *l'attuazione di piani e programmi*. Rientrano in quest'ambito l'attuazione di tutto quanto previsto nei documenti di programmazione operativa dell'Ente (Piano Esecutivo di Gestione); nonché quanto previsto dal legislatore nazionale in materia di Anticorruzione; Trasparenza; Controlli Interni; Controlli da parte della stazione appaltante;

⁴ fattori produttivi sono gli strumenti, beni o servizi strumentali

⁵ Ad es. un obiettivo in questo senso potrebbe riguardare la produzione dei documenti di programmazione come il bilancio

⁶ In breve se la catena di produzione è troppo lunga; se ci sono ridondanze etc.

⁷ Potrebbe riguardare anche l'efficienza nella gestione delle risorse umane assegnate; le risorse strumentali; l'efficienza nell'utilizzo del tempo di lavoro

b4) *la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati*. In quest'ambito rientrano gli obiettivi che mirano ad assicurare un determinato standard quali/quantitativo di servizi e perciò stesso fissano la qualità attesa dei servizi in termini di: tempestività; accessibilità etc.¹ Rientrano altresì in questo ambito la misurazione e valutazione del grado di soddisfazione dei cittadini sulla qualità dei servizi erogati.

-b5) *attuazione delle politiche rispetto ai bisogni finali della collettività*. Rientrano in quest'ambito specifico della Performance Organizzativa obiettivi che mirano a generare determinati effetti sulla collettività pertanto riguardano obiettivi il cui risultato finale non coincide con la produzione di uno specifico output (un atto amministrativo ad es.) bensì è strumentale alla produzione di un effetto (outcome⁸) che costituisce il risultato conclusivo su cui l'Organo di Valutazione effettuerà la misurazione e valutazione del grado di conseguimento dell'effetto atteso. In questo ambito rientrano altresì gli obiettivi di partecipazione dei cittadini alla scelte della politica (bilancio partecipato; sistema di rendicontazione etc.)

Obiettivi Specifici di Performance Individuale:

a) Dimensione:

a1) appartengono a questa classe gli obiettivi che possono riguardare l'insieme dei CdR, ovvero uno o più CdR;

b) Contenuto:

b1) in conformità all'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009, il contenuto degli obiettivi di performance individuale riguardano la produzione di un risultato specifico da parte di un CdR non ascrivibile perciò stesso all'amministrazione nel suo complesso a cui, tuttavia, possono concorrere anche altri CdR⁹.

Art. - 8 - La Ponderazione degli Obiettivi

1. L'Organo Esecutivo dell'Ente attribuisce, a ciascuno degli obiettivi definiti in sede di programmazione, un *peso* necessario per il calcolo dell'indicatore sintetico di performance del Dirigente valutato. Il peso è determinato attraverso una scala di giudizio che consente di definire per ciascuno degli obiettivi l'*Importanza*, l'*Impatto all'Esterno* e l'*Interdipendenza* cui si associano dei valori numerici come appresso indicati:

Importanza : Alta = 5 Media = 3 Bassa = 1

Impatto all'esterno : Alto = 5 Medio = 3 Basso = 1

Interdipendenza¹⁰: Alto = 5 Medio = 3 Basso = 1

Il peso assoluto per ciascun obiettivo è dato dalla somma dei valori assegnati.

⁸ Ad es. gli interventi realizzati hanno migliorato la qualità della vita dei cittadini

⁹ Ad es. la riduzione della dispersione scolastica di una certa % è un obiettivo del CdR che si occupa di diritto allo studio a cui tuttavia può concorrere anche il CdR dei servizi Sociali che si occupa di interventi di sensibilizzazione nei confronti dei genitori degli alunni a rischio etc.)

¹⁰ Rileva il grado di coinvolgimento/condizionamento da parte di altre istituzioni o CdR dell'ente nel conseguimento dell'Obiettivo

2. In fase di Pianificazione operativa di cui al comma 8 dell'art. 6, il Nucleo di Valutazione in sessione congiunta con i Dirigenti CdR coinvolti nella realizzazione degli obiettivi di Performance Organizzativa, provvede alla ponderazione delle attività/compiti specifici assegnati a ciascun Dirigente in funzione del peso assegnato dall'Organo Esecutivo a ciascun obiettivo. La ponderazione è determinata per ciascuna delle attività/compiti in cui si articola la pianificazione esecutiva dell'obiettivo in funzione della *Complessità* e della *Realizzabilità* a cui si associano dei valori numerici come appresso indicati:

Complessità: Alta = 5; Media = 3; Bassa = 1;

Realizzabilità: Alta = 1; Media = 3; Bassa = 5;

Il peso assoluto di ciascuna attività è dato dalla somma dei valori assegnati tramite i due criteri sopra illustrati.

3. Il peso assegnato a ciascuna attività/compito di competenza dei Dirigenti è riparametrato in relazione al peso % assegnato dall'Organo Esecutivo al corrispondente obiettivo. Il peso assegnato agli obiettivi specifici di performance individuale è determinato in base al complesso dei 5 elementi di pesatura: *Importanza*, *Impatto all'esterno*, *Interdipendenza*¹¹, *Complessità* e *Realizzabilità*.

Art. - 9 - La Ponderazione degli Comportamenti

1. Il peso dei comportamenti professionali è definito dal Sindaco e/o Assessore di riferimento, con il supporto tecnico dell'Organo di Valutazione, in alternativa previo consenso, è definito dall'Organo di valutazione in collaborazione con il Segretario dell'Ente.

2. Il peso viene determinato in relazione all'importanza e all'impatto all'esterno del comportamento a cui si associano dei valori numerici come appresso indicati:

Importanza: Alta = 5 Media: M = 3 Bassa: B = 1

Impatto all'esterno: Alta = 5 Medio: M = 3 Basso: B = 1

3. Il peso assoluto per ciascun comportamento è dato dalla somma dei valori assegnati e concorre alla valutazione della performance Individuale (comprensiva degli obiettivi specifici) per il 40% della Valutazione complessiva del Dirigente

Art. - 10 - Parametri di misurazione

1. I Dirigenti provvederanno a completare la fase di Programmazione, corredando ciascuno degli obiettivi di uno o più indicatori di misurazione secondo le indicazioni di cui ai commi successivi.

2. Costituiscono parametro di misurazione le seguenti dimensioni:

- **Lo stato delle risorse**, che misura la capacità dell'amministrazione di un utilizzo razionale delle risorse a disposizione (umane, economico-finanziarie e strumentali) rispetto allo scopo (ad es. la capacità di programmazione e di spendita delle risorse evitando avanzi/immobilizzazioni di risorse da parte di un CdR;

¹¹ Rileva il grado di coinvolgimento/condizionamento da parte di altre istituzioni o CdR dell'ente nel conseguimento dell'Obiettivo

- **L'efficienza** che esprime la capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (output) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegate.

- **L'efficacia**, esprime l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni). L'efficacia dell'azione di una amministrazione è misurata su due distinti assi: a) *efficacia oggettiva* (ad es: correttezza dell'output prodotto/erogato rispetto a quello programmato; tempestività di risposta/intervento; i tempi di attesa; il numero di errori commessi; il numero dei richiami dell'utenza per l'integrazione documentale; accessibilità/ possibilità di accesso tramite web; b) *efficacia soggettiva* o percepita che misura la percezione che gli utenti hanno del servizio tramite indagini di *customer satisfaction*, *interviste* o *focus group*. In merito a quest'ultimo parametro, l'ente provvederà alla definizione ed adozione di adeguato strumento finalizzato alla rilevazione/ misurazione e comparazione del grado di soddisfazione dei cittadini in merito alla qualità dei servizi erogati;

- **L'impatto**, che esprime il contributo dato dall'amministrazione alla realizzazione dell'impatto/ effetto generato da una determinata attività (servizio/progetto) sui destinatari diretti (utenti) o indiretti (ad es. se l'impatto atteso è la riduzione della di fenomeni di abbandono dei rifiuti, verranno misurati gli effetti che i progetti specifici (potenziamento e qualificazione dell'attività di prevenzione/controllo, interventi mirati di educazione al rispetto dell'ambiente ecc.) hanno reso rispetto al target.

1. Il set di indicatori associato agli obiettivi dell'amministrazione deve avere una validità intersoggettiva e perciò stesso deve essere caratterizzato da:

-*precisione, o significatività*, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo;

-*completezza*, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;

-*tempestività*, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai fini dell'attivazione di processi decisionali sia in merito alla valutazione nonché alle eventuali azioni correttive da intraprendere anche in funzione dell'applicazione di quanto previsto al comma 5 dell'art. .6 ;

-*misurabilità*, vale a dire la capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.

Art. - 11- La Validazione

1. Al fine di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione, nonché alla crescita delle competenze professionali, l'Organo di Valutazione di norma entro il mese di Febbraio, acquisito il piano degli obiettivi di cui all'art. 6, corredato degli indicatori di misurazione di cui all'art. 10, provvede alla Validazione dello stesso.

2.. L'organo di valutazione provvede alla validazione, con apposito verbale, rilevando l'omogeneità fra la proposta di piano di cui trattasi e quanto previsto dal richiamato art. 5 del D.Lgs 150/09 s.m.i. In caso di motivato parere

contrario, l'Organo di Valutazione rinvia il piano ai soggetti interessati con le indicazioni operative da eseguire e tempistiche da rispettare al fine di procedere, ricorrendone i presupposti, alla validazione di cui trattasi.

3. Eventuali modifiche apportate Piano degli Obiettivi nel corso dell'esercizio devono essere validate, secondo la disciplina del presente art., dall'Organo di Valutazione.

4. Il verbale di validazione è trasmesso all'Organo esecutivo dell'ente.

Tab. 1 - Ciclo di Programmazione degli Obiettivi -

Competenza	Giunta	Dirigente Responsabile Primario	Dirigenti	Organo di Valutazione	Dirigenti
Prodotto	Definizione e approvazione del piano degli obiettivi e dei comportamenti	Pianificazione Esecutiva Obiettivo di P.O.	Pianificazione Esecutiva Obiettivo di P.I.	Validazione Piano degli Obiettivi	Assegnazione Obiettivi Collaboratori

Art. - 12 - Catalogo e Indicatori dei Comportamenti professionali

1. Al fine di garantire sia al valutato che al valutatore di conoscere i comportamenti ritenuti determinanti per lo svolgimento dei compiti legati allo specifico ruolo ricoperto, nonché un'adeguata omogeneità metodologica, il presente SMVP è dotato di un catalogo di riferimento¹².

2. A ciascuno dei comportamenti è associato un set di *descrittori*, per ciascuna classe di ruolo organizzativo, attraverso cui vengono individuate una serie di azioni osservabili considerate significative per illustrare il comportamento atteso sia in termini di azioni positive che di azioni ritenute inadeguate al ruolo.

Capo III

Misurazione e Valutazione delle Performance -

Art. - 13 - La Misurazione della Performance Organizzativa e della Performance Individuale

1. La *misurazione* della *Performance Organizzativa* rileva il grado di conseguimento di un dato risultato atteso che riguarda *l'amministrazione nel suo complesso*.

2. La misurazione della Performance Organizzativa si conclude con la produzione di un dato sintetico rappresentato, di norma, da una cifra espressa in % che indica il grado di allineamento o scostamento rispetto al risultato complessivamente atteso, fissato dall'Organo Esecutivo dell'ente per il gruppo di Dirigenti coinvolti, e costituisce il parametro di riferimento per la misurazione della Performance Individuale di cui alla lett. a) del successivo comma 3.

3. La misurazione della *Performance Individuale* rileva l'insieme dei *risultati raggiunti* e dei *comportamenti realizzati* dal Dirigente, in altre parole, misura:

¹² In allegato al presente SMVP

- a) il contributo specifico fornito dal Dirigente al conseguimento degli obiettivi di *Performance Organizzativa* di cui al comma 2 in cui lo stesso Dirigente risulta coinvolto¹³;
- b) il grado di conseguimento di eventuali *specifici obiettivi* di competenza dell'unità Organizzativa di diretta responsabilità del Dirigente;
- c) il grado di raggiungimento degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- d) i comportamenti, che attengono al “come” un'attività e un ruolo viene svolta/interpretato dal Dirigente all'interno dell'organizzazione;
- e) la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Art. - 14 - Il monitoraggio delle Performance

1. L'Organo di Valutazione, secondo quanto previsto dall'art. 6 del D.Lgs 150/09 s.m.i., provvede, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione, se presenti nell'ente, e comunque tramite un colloquio con i Dirigenti, al monitoraggio (verifica intermedia) delle Performance verificandone l'andamento rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento segnalando, ricorrendone i presupposti anche su proposta dei Dirigenti, la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo esecutivo anche in forza del verificarsi degli eventi di cui al comma 6 dell'art. 6.
2. Il Dirigente è tenuto a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati ed insuperabili nella competenza, che potranno così dar luogo, in corso d'anno, ad un aggiornamento del piano degli obiettivi di performance e dei relativi target e, in definitiva, delle schede di valutazione.
3. L'Organo di valutazione, fermo restando il rispetto delle fasi e tempistiche della programmazione di cui all'art. 6, effettua almeno una sessione di monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi di Performance.
4. Dell'esito del monitoraggio, l'Organo di valutazione provvede a darne atto mediante apposito verbale e a trasmetterlo all'Organo Esecutivo. Le risultanze del monitoraggio sono inserite nella *Relazione sulla Performance*.

Capo IV La Valutazione Finale

Art.-15 -Le fasi della Valutazione

1. La valutazione, a cura dell'Organo di Valutazione, si articola nelle seguenti fasi:
 - a.valutazione del contributo dato da ciascun Dirigente al raggiungimento della *Performance Organizzativa* (*Performance Individuale*);
 - b.valutazione degli obiettivi specifici di *Performance Individuale*;
 - c.valutazione dei *Comportamenti*;

¹³ Pertanto se l'esito della Misurazione della Performance Organizzativa è ad es. pari al 75% del risultato complessivamente atteso, la misurazione della Performance Individuale misura il contributo dato da ciascun Dirigente al quel dato risultato.

- d. *Colloquio di feedback* e presa visione della proposta di valutazione da parte dei valutati;
- e. *Proposta di Valutazione* all'Organo Esecutivo.

Art.- 16 - La valutazione della Performance Organizzativa e Individuale

1. La valutazione della *Performance Individuale* quale contributo dato dal Dirigente alla Performance Organizzativa e al raggiungimento degli *obiettivi specifici di Performance Individuale*, compresi i *comportamenti professionali/manageriali*, si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dai Dirigenti e quelli programmati. La fase di valutazione pertanto si articola nei seguenti step: a) identificazione dei fattori che hanno portato allo scostamento; b) verifica della natura degli scostamenti se di natura endogena e/o esogena (ascrivibile a fattori interni all'organizzazione, ovvero a fattori esterni).
2. Al fine di consentire una corretta esecuzione di quanto previsto nel comma precedente, ciascun Dirigente, secondo le tempistiche assegnate dall'Organo di Valutazione, provvede a documentare i risultati raggiunti mediante un report il cui format è proposto dall'Organo di valutazione e confluiscono nella Relazione Finale sulla Performance che rappresenta l'atto conclusivo del ciclo della misurazione e valutazione delle Performance.
3. La *valutazione* prevede la formulazione di un giudizio e l'assegnazione di un punteggio (sulla base di metriche predefinite di cui al successivo art. 18, e verrà utilizzato per diverse finalità: a) la valorizzazione delle risorse umane attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito e i metodi di incentivazione della produttività sulla base dei sistemi premianti vigenti presso l'ente; b) il miglioramento organizzativo; c) la ridefinizione delle strategie dell'amministrazione.

Art. -17- La valutazione dei comportamenti

1. Per la definizione del livello di adeguatezza o meno del comportamento esibito dal Dirigente in rapporto a quello atteso, si utilizzano scale di giudizio o di valutazione che consentano di "quantificare" in quale misura il Dirigente ha manifestato e dimostrato, nello svolgimento dei suoi compiti lavorativi, di possedere determinate caratteristiche.
2. La valutazione dei comportamenti verrà effettuata mediante la somministrazione al Sindaco, all'Assessore/i di riferimento e, se del caso, al Segretario dell'ente, ovvero anche ai Dirigenti, di un questionario predisposto dall'Organo di Valutazione¹⁴. La decisione in merito al coinvolgimento o meno dei Dirigenti nella valutazione dei comportamenti degli stessi Dirigenti è rimessa alla libera e autonoma determinazione dell'Organo di Valutazione.
3. In alternativa alla somministrazione dei questionari si potrà procedere, con il supporto dell'Organo di Valutazione, ad un focus dedicato condotto in plenaria con l'organo esecutivo dell'ente per la misurazione dei comportamenti di ciascun Dirigente. Rilevano ai fini della valutazione dei comportamenti anche la gestione di eventi particolarmente significativi e/o situazioni critiche che meglio possono descrivere le modalità di interpretazione del ruolo da parte del Dirigente.

¹⁴ In allegato al presente SMVP

4. Per la misurazione e valutazione del comportamento afferente solo ed esclusivamente alla gestione delle risorse umane potrà essere somministrato un questionario anonimo¹⁵ al personale assegnato all'unità organizzativa di riferimento del Dirigente. Il questionario potrà essere modificato a cura dell'Organo di Valutazione, al fine di rendere flessibile la misurazione e valutazione della capacità del Dirigente nella gestione delle risorse umane assegnate. L'utilizzo del questionario è disposto dall'Organo esecutivo dell'ente in sede di Programmazione, ovvero su autonoma disposizione dell'Organo di Valutazione.

5. L'esito dei questionari concorre, insieme alla valutazione effettuata tramite Sindaco, Assessore/i e Segretario¹⁶, alla valutazione finale delle capacità di gestione delle risorse umane del Dirigente.

6. E' fatta salva la possibilità/opportunità per il Dirigente di corredare il report di cui al comma 2 del precedente art. 16, di una descrizione dei comportamenti professionali, oggetto di valutazione, assunti nel corso dell'esercizio in riferimento ad eventi ritenuti particolarmente significativi o indicativi/emblematici delle modalità proprie di interpretazione del ruolo dirigenziale.

.Art. - 18 -Le metriche di Valutazione

1. La valutazione viene effettuata mediante l'espressione di un giudizio composito, espresso sia in termini percentuali che in termini sintetici, che attesta in che misura il valore atteso è stato o meno rispettato.

2. Le metriche di valutazione relative agli obiettivi di performance sono riconducibili alla seguente scala di giudizio o di valutazione: *Non avviato – Avviato – Perseguito - Parzialmente Raggiunto - Pienamente Raggiunto*. In particolare:

- se l'obiettivo è descritto dal livello “*non avviato*”, ottiene un punteggio pari a 0;
- se l'obiettivo è descritto dal livello “*avviato*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 50 e un minimo di 21;
- se l'obiettivo è descritto dal livello “*perseguito*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 70 e un minimo di 51;
- se l'obiettivo è descritto dal livello “*parzialmente raggiunto*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 90 e un minimo di 71;
- se l'obiettivo è descritto dal livello “*pienamente raggiunto*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 100 e un minimo di 91;

1. Le metriche di valutazione relative ai comportamenti professionali/manageriali sono riconducibili alla seguente scala di giudizio o di valutazione: *inadeguato – insoddisfacente – migliorabile – buono – eccellente*. In particolare:

- se il comportamento è descritto dal livello “*inadeguato*”, ottiene un punteggio pari a 0;
- se il comportamento è descritto dal livello “*insoddisfacente*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 50 e un minimo di 21;

¹⁵ In allegato al presente SMVP

¹⁶ Ovvero tramite l'esito dei lavori di valutazione svolto in plenaria dell'organo esecutivo

- se il comportamento è descritto dal livello “*migliorabile*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 70 e un minimo di 51;
- se il comportamento è descritto dal livello “*buono*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 90 e un minimo di 71;
- se il comportamento è descritto dal livello “*eccellente*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 100 e un minimo di 91;

Art. - 19 - Determinazione dell'esito della valutazione della Performance Organizzativa e Individuale

1. L'esito della valutazione della performance organizzativa è dato dal prodotto del peso dell'obiettivo (art. 8) per il risultato espresso in termini % e corrispondente ai livelli della scala di giudizio illustrata all'art. 17. Il risultato indica il grado di allineamento o scostamento rispetto al risultato complessivamente atteso.
2. L'esito della valutazione della performance individuale è dato dal prodotto del risultato, dal prodotto del peso dell'obiettivo e dei comportamenti per il risultato espresso in termini % e corrispondente ai livelli della scala di giudizio illustrata all'art. 17.
3. L'esito della valutazione (valori e scale di giudizio) dei Dirigenti sono riportate nella scheda di valutazione ed è costituita dal valore medio del grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi di performance organizzativa e della performance individuale.

Art.-20- La Scheda di valutazione delle performance

1. La scheda di valutazione¹⁷ delle performance è articolata secondo una logica “a campi”. La prima parte è identificativa dell'unità organizzativa a cui si riferisce e del suo titolare. Nel riquadro sottostante viene riportato l'esito degli obiettivi di performance organizzativa dell'Ente assegnato dall'Organo di valutazione. La scheda è composta da 3 blocchi:

I. Il primo blocco è relativo alla valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa dell'ente, in cui viene riportato il titolo dell'obiettivo di performance organizzativa, il risultato atteso o l'attività/contributo richiesto al Dirigente, il peso assoluto e relativo assegnato, determinato nelle modalità illustrate nell'art. 8 del presente SMVP. La valutazione del primo blocco viene effettuata mediante l'inserimento nell'apposita colonna della scheda di Valutazione di un punteggio, espresso in termini percentuali, che attesta in che misura il valore atteso è stato o meno rispettato. In tal modo viene automaticamente corrisposta una classe di conseguimento – Non avviato – Avviato - Perseguito – Parzialmente Raggiunto – Pienamente Raggiunto, come illustrato all'art. 17. Agli obiettivi di questo primo blocco della scheda viene assegnato un peso pari al 60 su 100.

II. Il secondo blocco riguarda la valutazione della performance individuale collegata al raggiungimento di eventuali obiettivi specifici e prevede le stesse modalità di gestione della sezione della scheda di valutazione illustrate per la performance organizzativa (Titolo dell'obiettivo, valore atteso, peso e % di risultato).

¹⁷ In allegato al presente SMVP

III. Il terzo blocco riguarda la valutazione della performance individuale collegata ai comportamenti professionali/manageriali, con la descrizione e il peso assoluto e relativo assegnato a ciascun comportamento. La valutazione dei comportamenti viene effettuata mediante l'inserimento, nell'apposita colonna della scheda di Valutazione, di un punteggio espresso in termini percentuali, che corrisponde ad una classe di conseguimento – inadeguato – insoddisfacente – migliorabile – buono – eccellente, come illustrato all'art. 17. AL secondo e terzo blocco nel complesso viene assegnato un peso pari al 40 su 100.

IV. Nell'ultima sezione viene riportato il risultato finale della performance individuale, determinato dalla somma: a) dell'esito della valutazione del contributo al raggiungimento della performance organizzativa, b) dell'esito del raggiungimento degli obiettivi specifici, c) dell'esito dei comportamenti professionali, indicato con un punteggio % che inciderà per accedere al budget (retribuzione) di risultato.

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE DEL DIRIGENTE											
ENTE										ANNO	2018
SERVIZIO:											
DIRIGENTE/RESPONSABILE											
ESITO OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO ENTE		100,00%							
CONTRIBUTO INDIVIDUALE DATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE				Valutazione del risultato ottenuto - Percentuali di conseguimento					NOTE		
Obiettivo di Performance	Performance attesa	Peso Assoluto Obiettivo	Peso % Obiettivo	Risultato (%)	1	2	3	4		5	
					0% + 20%	21% + 50%	51% + 70%	71%+90%	91% +100%		
					Non Avviato	Avviato	Perseguito	Parzialmente Raggiunto	Pienamente Raggiunto		
Gestione nuovi strumenti di programmazione 2019/2021 entro il 31.12.2018	Delibera di approvazione delle aliquote e tariffe dei tributi locali. Modifiche ai regolamenti dei tributi comunali; predisposizione schema di delibera di approvazione del D.U.P. e del bilancio di previsione. Entro il 20.10.18	2,18	26	100,00					x		
	Partecipazione agli incontri organizzati dal Responsabile dell'area finanziaria preposti alla predisposizione del nuovo bilancio secondo il calendario dallo stesso predisposto. N.5 INCONTRI dal 21.12.18	2,91	34	100,00					x		
Totale Peso Obiettivi di Performance Organizzativa		Assoluto	Peso Relativo	Valutazione					ESITO		
		5	60		0	0	0	60	60		
OBIETTIVI SPECIFICI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE				Valutazione del comportamento - Valori rilevati					NOTE		
Obiettivo di Performance	Performance attesa	Peso Assoluto Obiettivo	Peso % Obiettivo	Risultato (%)	1	2	3	4		5	
					0% + 20%	21% + 50%	51% + 70%	71%+90%	91% +100%		
					Non Avviato	Avviato	Perseguito	Parzialmente Raggiunto	Pienamente Raggiunto		
Garantire il controllo effettivo da parte della stazione appaltante sull'esecuzione delle prestazioni in attuazione dell'art. 31 e 12 del D.Lgs 50/2016	Effettuare il censimento dei lavori e opere, servizi e forniture; monitoraggio sulla corretta realizzazione delle prestazioni mediante la predisposizione di una scheda delle prestazioni su cui registrare le attività di controllo. Predisporre relazione conclusiva sullo stato di attuazione del monitoraggio. Condivisione di una scheda da utilizzare per tutti i settori.	6,00	3,64	100,00					x		
Totale Peso Obiettivi specifici di Performance Individuale		Assoluto	Peso Relativo	Valutazione					ESITO		
		6	4		0	0	0	4	4		
COMPORAMENTI PROFESSIONALI				Valutazione del comportamento - Valori rilevati					NOTE		
Comportamenti Professionali	Oggetto della misurazione	Peso assoluto	Peso %	Valori Rilevati (%)	1	2	3	4		5	
					0% + 20%	21% + 50%	51% + 70%	71%+90%	91% +100%		
					Inadeguato	Non soddisfacente	Migliorabile	Buono	Eccellente		
C - Relazione e integrazione:	C - comunicazione e capacità relazionale con i colleghi capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione; partecipazione alla vita organizzativa; integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati; capacità di lavorare in gruppo; capacità negoziale e gestione dei conflitti; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali; collaborazione ed integrazione nei processi di servizio;	20	12,1	100					x		
I - Analisi e soluzione dei problemi	I - Capacità di individuare le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi; Capacità di individuare (anche in modo creativo) ipotesi di soluzione rispetto alle cause; Capacità di definire le azioni da adottare; Capacità di reperire le risorse umane, strumentali e finanziarie; Capacità di verificare l'efficacia della soluzione trovata; Capacità nell'identificazione ed eliminazione delle anomalie e dei ritardi; Capacità e tempestività nelle Risposte;	20	12,1	100					x		
Capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori	Capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori. Capacità di cogliere i diversi contributi dati da ciascun collaboratore.	20	12,1	100					x		
Totale peso comportamenti professionali		60	Relativo	Valutazione					ESITO		
Totale peso obiettivi specifici e comportamenti professionali		66	36		0	0	0	36	36		
Esito Contributo dato alla Performance Organizzativa				60	100%	Fascia					
Esito Performance Individuale				Contributo Performance Organizzativa	60	Obiettivi Specifici	4	100%	Fascia		
				Comportamenti	36						

Art. - 21- La Differenziazione delle Valutazioni

- 1.L'Organo di Valutazione e ciascun Dirigente, nel ruolo di valutatore del personale funzionalmente dipendente dal CdR di diretta responsabilità, assicurano, compatibilmente con la struttura organizzativa dell'ente e del CdR, la differenziazione dei giudizi dei valutati.
- 2.Ciascun Dirigente entro il 15 Marzo di ciascun anno provvede ad effettuare la valutazione del personale assegnato secondo le procedure previste nel corrispondente sistema di misurazione e valutazione delle performance .
- 3.I Dirigenti al fine di assicurare omogenei approcci e standard valutativi, prima della conclusione della valutazione dei propri collaboratori effettuano incontri di *calibrazione* che servono a ponderare le valutazioni finali del personale. I Dirigenti, ovvero il Dirigente incaricato avrà cura di comunicare all'Organo di Valutazione nota dell'avvenuto incontro.
- 4.La capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori concorre alla determinazione della Performance Individuale del Dirigente.
- 5.Per la determinazione della capacità dirigenziale di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori si ricorre al calcolo del prodotto del valore dello scarto quadratico medio delle valutazioni dei collaboratori a livello complessivo (scarto generale) per il valore dello scarto delle valutazioni di settore (scarto CdR) diviso il n° dei dipendenti del settore (CdR). Il punteggio attribuito è come appresso indicato: per valori $0 \div 0,5 = 0\%$; $>0,5 \div 1 = 65\%$; $>1 \div 2,5 = 85\%$; $> 2,5 = 100\%$.

Art. - 22 - Colloquio Finale

1. Il processo di Valutazione si conclude con un colloquio individuale, o, se ritenuto opportuno dall'Organo di Valutazione, collegiale. Il colloquio di valutazione è un momento di confronto e di scambio per analizzare i risultati conseguiti, identificare gli interventi atti a migliorare la gestione delle aree di responsabilità del valutato, fornire al valutato un feedback (informazioni) sul suo operato e sulle sue aree di forze e debolezza, verificare le attese professionali e definire un piano di sviluppo.
2. Nel colloquio di valutazione l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento. L'organo di valutazione potrà stabilire una griglia contenente le linee guida da seguire durante il colloquio, ovvero l'insieme dei punti principali che intende evidenziare.
3. A conclusione del colloquio, l'Organo di Valutazione consegna al Dirigente la scheda di valutazione.

Art. - 23 - Proposta di Valutazione

1. Trascorsi 10 gg dalla data di consegna/trasmissione, di cui al 3 comma del precedente art., senza alcun rilievo da parte del Sindaco, ovvero di ricorso avverso alla valutazione di cui al successivo art. 24 da parte del Dirigente, l'Organo di Valutazione redige la proposta definitiva di valutazione.
2. Nel caso di ricorso con esito positivo da parte del Dirigente, la proposta viene reinviata al Sindaco con evidenziazione delle variazioni a seguito di accoglimento del ricorso.
3. La proposta di valutazione contiene: a) una descrizione sintetica delle finalità del contenuto documento; b) l'elenco del piano degli obiettivi e delle sue eventuali modifiche in corso dell'esercizio; c) le schede di valutazione del Dirigente e, per conoscenza, d) una tab. riportante l'esito delle valutazioni dei collaboratori di ciascun dirigente.
4. Il Dirigente responsabile del servizio personale avrà cura di completare la relazione indicando il premio in competenza per ciascun dirigente e quello effettivamente attribuibile in relazione all'esito della valutazione.
5. Il Sindaco alla prima riunione utile di Giunta, presenta l'esito della valutazione per l'adozione degli atti conseguenti.

Capo V conciliazione

Art. - 24 - Disciplina di Conciliazione

1. Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa di cui all'art. 7, comma 3 del D. Lgs. 150/2009, s.m.i. il presente sistema di misurazione e valutazione della performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento, interno all'amministrazione, di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.
2. Entro 10 giorni lavorativi dalla notifica della scheda di valutazione, di cui al comma 3 dell'art.23, in caso di risultato complessivo non condiviso, il Dirigente può produrre articolata relazione controdeduttiva, sulla quale di norma, entro i 10 gg. Lavorativi successivi, l'Organo di Valutazione:
 - a) in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, esprimerà il proprio parere di conferma;
 - b) diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata e a notificarla all'interessato.
3. Nel caso in cui si verifichi l'ipotesi a) di cui al presente articolo, entro 7 giorni lavorativi dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura del Dirigente, assistito da un rappresentante delle organizzazioni sindacali ovvero da un legale di sua fiducia, un colloquio con l'organo di valutazione. La procedura di cui trattasi deve essere in ogni caso definita entro 15 giorni dalla richiesta. La procedura si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di valutazione e il Dirigente ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Capo VI

Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema (art. 14, comma 4, lett. a), del d.lgs. 150/2009

Art. - 25 - Relazione Finale sulle Performance

1. La Relazione finale sulle performance è un documento di consuntivo, redatto dall'amministrazione entro il 30 giugno, che evidenzia, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.
2. La relazione di cui al comma precedente è validata dall'Organo di Valutazione e costituisce condizione preliminare alla liquidazione del trattamento accessorio collegato alle Performance.

Capo VII Il Sistema Premiante

Art. - 26 – Sistema premiante

1. Il Sistema premiante prevede quattro fasce di merito. L'appartenenza alla fascia è determinata dal Nucleo di Valutazione in relazione al risultato conseguito in ordine ai risultati complessivi (performance organizzativa e individuale) ottenuti.
2. Le fasce di merito sono così ripartite:
 - **Fascia D:** corrisponde a valutazioni inferiori o pari al 60% del punteggio attribuibile e costituisce valutazione negativa. L'appartenenza alla fascia in esame esclude il valutato dal premio di risultato. Per tale fattispecie, in caso di reiterata valutazione negativa nell'arco dell'ultimo triennio si attiva la procedura di licenziamento disciplinare come stabilito dall'art. 55 quater del D.lgs. 165/2001 come modificato dal D.lgs. 75/2017. L'Amministrazione può inoltre avviare le procedure di cui all'art. 21 e 22 del D.lgs. 165/2001 e 3 del Capo I Titolo II del CCNL Area Dirigenza quadriennio 2006/2009.
 - **Fascia C:** corrisponde a valutazioni > 60%÷70% del punteggio attribuibile e costituisce valutazione negativa. L'appartenenza alla fascia di merito in esame esclude il valutato dal premio di risultato.
 - **Fascia B:** corrisponde a valutazioni > 70%÷95% del punteggio attribuibile. L'appartenenza alla fascia in esame comporta l'erogazione del premio in misura corrispondente al risultato conseguito.
 - **Fascia A:** corrisponde a valutazioni > 95%÷100% del punteggio attribuibile. L'appartenenza alla fascia in esame comporta l'erogazione pari al 100% del budget assegnato.
3. La determinazione dell'entità del premio prevede il superamento della divisione del budget destinato a remunerare la Performance. Pertanto l'entità del premio, fermo restando il budget unico, sarà dato dalla media degli esiti delle valutazioni su: A) contributo dato alla Performance Organizzativa riparametrato al risultato della performance dell'Ente nel suo complesso; B) Risultato Performance Obiettivi Specifici e Risultato Comportamenti Professionali; C) Capacità di differenziare le valutazioni.

Art. - 27 - Entrata in vigore e norma finale

1. Il SMVP di cui al presente documento troverà applicazione a decorrere dal 2018.
2. Il presente Sistema sostituisce integralmente quelli precedentemente in vigore.
3. A seguito della adozione di apposite Linee Guida per gli Enti Locali di cui al D.Lgs. n. 74/2017 la metodologia potrà, ricorrendone i presupposti, essere adeguata/aggiornata.

Catalogo dei Comportamenti		
Comportamento	Descrittore	Indicatore
<p>Capacità di gestire efficacemente le risorse umane. Capacità di guidare, coinvolgere e motivare le persone in maniera efficace, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, considerandoli come valore e risorsa in sé, ottenendo il meglio da ciascuno di loro. Capacità di delegare obiettivi e attività.</p>	<p>Coinvolge il gruppo di lavoro, promuove la comunicazione, la collaborazione e la partecipazione. Adotta azioni volte ad implementare le competenze professionali dei dipendenti. Valorizza il personale dipendente favorendo l'autonomia e delegando responsabilità.</p>	<p>-N° _ incontri dedicati con il personale funzionalmente dipendente; -N° _ interventi di formazione e/o focus interni volti ad implementare le competenze dei dipendenti; -N° _ di attribuzioni di competenze specifiche (inizio/fine) assegnate al personale dipendente -Monitora i tempi e le scadenze da rispettare da parte del personale? Giudizio da parte del Segretario: <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Non so -</p>
<p>Relazione, integrazione, comunicazione. Capacità di avere una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura, sapendo collocare un fatto, un'informazione, un comportamento e una decisione in un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare</p>	<p>Intraprende relazioni collaborative e partecipative con colleghi ed amministratori. Possiede una visione d'insieme del proprio lavoro, della propria struttura, dei processi e delle persone. Partecipa attivamente alla vita organizzativa con atteggiamento propositivo, condividendo informazioni ed esperienze nel lavoro in team. Adotta modalità di ascolto attivo e comunicazione chiara ed empatica con gli interlocutori, gestendo il feedback e l'orientamento all'utente. Propone soluzioni innovative per la gestione di conflitti. non si spazientisce e non assume atteggiamenti aggressivi; Si relaziona agli altri con rispetto e correttezza e manifesta con il proprio comportamento il rispetto verso le altre persone; Favorisce momenti di confronto collettivi all'interno del gruppo di lavoro; Instaura relazioni professionali efficaci e collaborative all'interno e all'esterno dell'ente</p>	<p>Durante le riunioni partecipa attivamente avanzando proposte e/o suggerimenti? Giudizio da parte degli Amministratori: <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre Giudizio da parte dei Colleghi <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre Se sono presenti: Segnala delle eventuali criticità nel funzionamento delle relazioni operative interorganizzative? Giudizio da parte degli Amministratori:</p>

		<input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre Giudizio da parte dei Colleghi <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre Le informazioni rilasciate agli utenti sono sempre chiare? Adotta uno stile di comunicazione adeguato all'interlocutore? Giudizio da parte degli Amministratori: <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre Quando sono presenti conflitti riesce comunque ad accogliere il punto di vista dell'altro cercando di proporre soluzioni che ne tengono conto? Giudizio da parte degli Amministratori: <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre Giudizio da parte dei Colleghi <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre
Orientamento alla qualità dei servizi Capacità di mettere in atto	Monitora i tempi e le scadenze da rispettare, organizzando le attività in funzione dell'obiettivo da raggiungere; • garantisce la qualità e l'accuratezza del proprio lavoro	-N°_ procedimenti gestiti nel rispetto dei termini fissati sul totale dei procedimenti gestiti; -N°_ dei casi di respingimento/restituzione degli atti per carenza istruttoria;

<p>comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali. Capacità di effettuare regolarmente verifiche sul lavoro (proprio o altrui) per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali.</p>	<p>predisponendo livelli di qualità coerenti con lo standard dell'organizzazione; • individua gli errori, ne comprende le cause e attiva azioni correttive condivise; • introduce frequentemente criteri e momenti di monitoraggio e verifica; • valuta il processo e il risultato, per individuarne gli errori da cui imparare, le azioni e i ragionamenti positivi da valorizzare e standardizzare per situazioni simili che si ripresenteranno in futuro; • opera con costanza e precisione nell'esecuzione del proprio lavoro e degli output prodotti.</p>	<p>-N°_ dei servizi sui cui sono stati fissati standard di qualità secondo i parametri previsti in termini di tempestività; accessibilità; etc. -Monitora i tempi e le scadenze da rispettare? Giudizio da parte degli Amministratori e/o Segretario <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre -Propone degli interventi finalizzati ad eliminare eventuali criticità nell'erogazione dei servizi ai cittadini? Giudizio da parte degli Amministratori <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre</p>
<p>Integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni</p>	<p>Garantisce efficace assistenza agli organi di governo. Adatta il proprio tempo lavoro al perseguimento degli obiettivi strategici concordati con la politica e di quelli gestionali concordati con la struttura accogliendo le prioritarie esigenze dell'ente. Presta attenzione alle necessità delle altre aree in particolare quando (formalmente e informalmente) coinvolte in processi lavorativi trasversali rispetto alla propria.</p>	<p>Giudizio da parte degli Amministratori <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre Giudizio da parte dei Colleghi limitatamente all'attenzione rivolta alle altre aree (CdR) <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre</p>
<p>Analisi e soluzione dei problemi. Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità,</p>	<p>Individua le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi, e le ipotesi di risoluzione degli stessi rispetto alle cause. Verifica l'efficacia della soluzione trovata. Individua momenti di difficoltà e fornisce contributi concreti per il loro superamento; Comprende le divergenze e previene gli effetti del conflitto; Elimina le anomalie e i ritardi.</p>	<p>Giudizio da parte degli Amministratori <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre</p>

<p>valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività, in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace</p>	<p>Individua modalità gestionali efficienti di riduzione dei tempi medi di evasione delle richieste.</p>	<p>Se disponibili: tempi medi di evasione delle richieste_____</p>
<p>Rapporti con l'utenza Capacità di cogliere le esigenze dei clienti interni ed esterni orientando costantemente la propria attività al soddisfacimento delle loro esigenze, coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi</p>	<p>Adotta una modalità di ascolto attivo e garantisce adeguata accoglienza dell'utenza; Organizza e gestisce l'orario di servizio in relazione alle esigenze dell'utenza; Gestisce il feedback. Presidia sull'adeguata gestione dei rapporti con l'utenza da parte dei propri collaboratori. Organizza le informazioni circa il servizio erogato dalla propria struttura per orientare l'utenza esterna (es. segnaletica interna, accessibilità, portali on line per il cittadino) Si attiva in modo coerente e tempestivo per la soddisfazione del bisogno espresso dall'utenza.</p>	<p>Giudizio da parte degli Amministratori</p> <p><input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre</p>
<p>Orientamento al risultato: Capacità di lavorare per il perseguimento di obiettivi, anche attraverso la autodeterminazione degli stessi, definendo livelli di prestazione sfidanti. Applicazione costante al raggiungimento dei risultati di competenza. Capacità di essere efficace finalizzando con continuità le proprie e altrui attività al conseguimento dei risultati</p>	<p>Persevera nel raggiungimento del risultato e non si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi; individua e ricerca tutte le strategie per conseguire il risultato; riconosce le priorità e le urgenze nella prospettiva di raggiungere il risultato; coinvolge e guida il gruppo verso il risultato da raggiungere; agisce coerentemente agli impegni presi, influenzando attivamente e positivamente gli eventi; sollecita o promuove la collaborazione con gli altri dirigenti coinvolti nel proprio obiettivo;</p>	<p>Giudizio da parte degli Amministratori</p> <p><input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre</p> <p>Giudizio da parte dei Colleghi limitatamente a “sollecita o promuove la collaborazione con gli altri dirigenti coinvolti nel proprio obiettivo”</p> <p><input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre</p>
<p>Iniziativa: Capacità di attivarsi in modo</p>	<p>Reagisce attivamente nelle situazioni, anche in situazioni eccezionali e/o di crisi, individuando i margini di azione e</p>	<p>Giudizio da parte degli Amministratori</p> <p><input type="checkbox"/> Mai</p>

<p>autonomo nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni dagli altri e senza subire gli eventi.</p>	<p>di miglioramento; Presidia tutti gli ambiti di discrezionalità consentiti dal ruolo, assumendosi le proprie responsabilità;</p> <ul style="list-style-type: none"> • cerca stimoli, occasioni di miglioramento e perfezionamento del proprio lavoro e della propria organizzazione; • propone spontaneamente idee, osservazioni, interpretazioni, soluzioni; • chiede chiarimenti e pone domande per comprendere la realtà organizzativa e gli avvenimenti; • anticipa e gestisce situazioni ed eventi; • interviene in prima persona, senza la sollecitazione di altri, su quanto causa perdite di tempo e di risorse; • affronta con passione ed energia l'attività lavorativa. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre
---	--	--

¹ Accessibilità: si intende la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile. Ne sono sottodimensioni: l'accessibilità fisica (accessibilità a servizi/prestazioni erogati presso sedi/uffici dislocati sul territorio), l'accessibilità multicanale (accessibilità a servizi/prestazioni erogati ricorrendo a più canali di comunicazione) Trasparenza: è caratterizzata dalla disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere. Ad esempio, l'erogazione di un servizio è trasparente qualora siano resi noti, ai fruitori, utilizzando appropriati strumenti comunicativi, aspetti come: i costi associati all'erogazione del servizio richiesto; chi è il responsabile dell'ufficio o del procedimento che la richiesta consente di avviare e come entrare in contatto con lo stesso; i tempi di conclusione del procedimento; il risultato atteso; in che modo esso sarà messo a disposizione del richiedente e come potranno essere superati eventuali disservizi o anomalie riscontrate. Tempestività: è rappresentata dal tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Una prestazione o un servizio è di qualità se il periodo di tempo necessario all'erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito. Più precisamente, un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora l'erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio – anche se successivamente erogato – non sia stato erogato tempestivamente. Efficacia: è qualificabile come la rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che il richiedente può aspettarsi dallo stesso. Una prestazione si ritiene efficace se è erogata in modo formalmente corretto, è coerente con le aspettative fornite all'interessato al momento del contatto con l'ufficio, al quale è stata presentata la richiesta, e quindi rispetta compiutamente l'esigenza espressa dal richiedente medesimo. In particolare, ne costituiscono sotto-dimensioni rilevanti: • conformità: è la corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio (ad esempio, l'ammontare di una prestazione previdenziale o assistenziale deve essere esattamente calcolata, secondo quanto è previsto nelle norme di riferimento, entro i tempi e con gli effetti previsti); • affidabilità: concerne la coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitori (ad esempio, se è richiesta una lista puntuale di analisi cliniche, ci si aspetta che venga fornita una serie altrettanto puntuale di risultati o dati clinici, per altro ottenuti, talvolta, secondo un protocollo diagnostico specificato ex ante); • completezza: riguarda l'eshaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze finali del cliente/fruitori (ad esempio, l'erogazione di un generico pagamento con un codice fiscale o un codice IBAN, o con altro identificativo rilevante incoerente o errato).