COMUNE DI TUGLIE

Provincia di Lecce

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n° 112 del 23.06.2022

1. PREMESSA

1.1. Quadro normativo

La legge delega 4 marzo 2009 n.15 ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n.150 introducono, sostituzione del vecchio concetto di produttività individuale e collettiva, la nuova nozione di performance organizzativa ed individuale.

L'articolo 7 del D. Lgs. 150/2009, di seguito "Decreto", dispone che le pubbliche amministrazioni valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il Sistema di misurazione e valutazione della perfomance, per il seguito anche "Sistema".

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso all'Organismo Indipendente di Valutazione di cui all'articolo 14 dello stesso Decreto.

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della perfomance organizzativa che, l'articolo 45 del D. Lgs. 165/2001, nel testo novellato dall'articolo 57, comma l, lettera b), del Decreto, collega all'amministrazione nel suo complesso ed alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la perfomance individuale, distingue i parametri cui collegare la valutazione dei dirigenti/titolari di P.0. da quelli cui collegare la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale.

Con deliberazione n. 178 del 08.10.2013, la Giunta del Comune di Tuglie ha approvato il Regolamento sul ciclo di gestione della perfomance e sulla costituzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), riservandosi con successivo atto l'adozione del Sistema.

Il presente Sistema ha pertanto ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della perfomance organizzativa, sia la misurazione e valutazione della perfomance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- ai titolari di posizione organizzativa, di seguito "P.O.";
- al rimanente personale.

1.2. Finalità

L'introduzione nella Pubblica amministrazione del concetto di performance, inteso non più soltanto come rispetto di norme giuridiche e atti amministrativi, ma soprattutto come capacità di produrre in modo efficiente beni e servizi pubblici, richiede che da un controllo delle attività interne all'Amministrazione, quali il controllo giuridico amministrativo e della gestione in senso stretto, si passi alla valutazione dei risultati conseguiti dall'azione pubblica. Conseguentemente la misurazione della performance si è orientata verso la capacità dell'Amministrazione di rispondere efficacemente ai bisogni dei cittadini, che diventano il focus della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza).

Il presente Sistema, orientato all'adozione di metodologie di misurazioni quanti/qualitative, si pone come uno degli strumenti per il cambiamento organizzativo e di verifica costante, non solo dell'operato dei soggetti

Articolando, infatti, un percorso di pianificazione e controllo in cui sussiste una stretta connessione tra Linee programmatiche, Relazione previsionale e programmatica, Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.) e Piano Dettagliato degli Obiettivi/Piano delle Performance, che è parte integrante del P.E.G., si realizza un sistema di misurazione e valutazione della Performance coerenza con i principi del Titolo II del Decreto.

Obiettivo prioritario del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance è innescare un processo di miglioramento continuo della azione amministrativa mediante la valorizzazione del

personale che passa attraverso un effettivo riconoscimento di premi in relazione al merito dimostrato.

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance del Comune di Tuglie è finalizzato a:

- Migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente;
- Raggiungere elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- Valorizzare le capacità gestionali dei titolari di p.o., adottando come criteri di valutazione la capacità di raggiungere sia gli obiettivi strategicamente prioritari sia quelli relativi all'attività ordinaria nonché il possesso di competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate;
- Valorizzare la professionalità dei dipendenti, collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti che al raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo;
- Orientare la performance dei Responsabili di settore e del personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- Creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- Diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- Responsabilizzare i dipendenti in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- Garantire la massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- Promuovere nei responsabili la diffusione di una logica di confronto/verifica continuativi sul raggiungimento degli obiettivi programmati.

Il Sistema di misurazione prevede, inoltre, il recepimento, anche graduale, delle seguenti novità:

- Introdurre forme di valutazione non gerarchica;
- Prevedere il coinvolgimento dei cittadini/utenti;
- Coinvolgere gli Amministratori nel processo di valutazione;
- Rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance, utilizzando i sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito.

Il Sistema, quindi, si integra con il sistema di programmazione e controllo che definisce obiettivi di performance organizzativa e obiettivi individuali o dì gruppo, individuando il personale (PO e dipendenti) ad essi dedicato, e verifica il livello di conseguimento del contributo individuale o di gruppo alla performance organizzativa dell'Ente.

1.3. Sistema premiale

I criteri di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del personale dipendente troveranno applicazione, compatibilmente con le decorrenze di legge e contrattuali, nell'ambito sistema delineato con riguardo ai seguenti istituti economici di natura incentivante:

- 1. premi legati al merito e all'incremento della professionalità;
- 2. progressione economica orizzontale;
- 3. attribuzione di incarichi e responsabilità;
- 4. retribuzione di risultato;
- 5. accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale;
- 6. progressione di carriera;

2. OGGETTO

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto:

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

- 2. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- 3. le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti nell'Ente;
- 4. le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il sistema di misurazione e valutazione consente, per ciascun periodo preso in esame:

- di misurare le prestazioni dei dipendenti in termini di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati;
- di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate;
- di misurare il rendimento collettivo dell'unità orgru1izzativa o gruppo di lavoro.

Il presente Sistema definisce, quindi, innanzitutto, i tempi ed i criteri per la misurazione e la valutazione della performance individuale e della performance organizzativa dell'Ente, considerando la prima come parte della seconda.

La performance individuale, infatti, misura i contributi dei singoli dipendenti al raggiungimento degli obiettivi attribuiti dall'Amministrazione, mentre la performance organizzativa misura i risultati complessivi dell'azione amministrativa rispetto alle esigenze espresse dai cittadini.

La misurazione della perfomance organizzativa sarà orientata alla verifica dell'allineamento delle politiche, dei programmi e dei piani operativi rispetto alle esigenze espresse dai cittadini. La misurazione della performance individuale avverrà, invece, attraverso un nuovo sistema di valutazione il cui scopo è quello di valutare i risultati, le competenze ed i comportamenti professionali e organizzativi; ma anche il contributo alla performance organizzativa.

3. FASI, TEMPI, MODALITA' E SOGGETTI

3.1. Il ciclo di gestione

II ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

FASE 1: entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione la Giunta Comunale definisce e assegna ai responsabili di settore (P.O.) gli obiettivi da raggiungere, la pesatura degli stessi e i rispettivi indicatori mediante adozione del piano degli obiettivi che rappresenta il piano della performance. La pesatura degli obiettivi sarà effettuata dalla Giunta Comunale, sentito il relativo Responsabile di P.O., e terrà conto delle priorità politiche e/o della complessità dell'obiettivo assegnato. Allo stesso modo, il Sindaco assegna uno o più obiettivi specifici al Segretario Comunale.

FASE 2: entro i successivi 30 giorni ciascun responsabile di settore (P.O.) comunica ai dipendenti ad esso assegnati la scheda di valutazione in cui sono individuati i progetti-obiettivi su cui saranno valutati e i valori dei parametri di comportamento organizzativo e professionale su cui verranno effettuate le successive valutazioni;

FASE 3: entro gennaio dell'anno successivo avviene la rendicontazione dei risultati. Entro il mese di marzo successivo a quello di riferimento viene svolta la misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale: i responsabili di settore effettuano la valutazione della performance dei dipendenti e consegnano le schede; l'OIV verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi da parte del Segretario e dei responsabili di settore (P.O.) e predispone la relazione sulla performance, la quale evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati.

L'OIV, sempre entro il mese di marzo, effettua la valutazione della performance dei responsabili di settore, sulla base della scheda di valutazione, e formula al Sindaco proposta di valutazione dei medesimi responsabili di settore.

3.2. Principali modalità di valutazione

La valutazione delle perfomance può avvenire con le seguenti modalità:

Valutazione gerarchica

La valutazione gerarchica permette, attraverso l'osservazione diretta da parte del superiore, di valutare i comportamenti perseguiti nel periodo considerato. E' indirizzata all'individuazione delle criticità sulle quali il valutato dovrà pone attenzione nel periodo successivo, in una logica di sviluppo e miglioramento.

Valutazione non gerarchica

La valutazione non gerarchica permette al valutato di verificare la percezione e le attese dei propri collaboratori in riferimento alle prestazioni e ai comportamenti. Ha lo scopo di fornire al soggetto valutato elementi utili per la redazione di un proprio piano di miglioramento delle prestazioni. Tale modalità potrà essere realizzata mediante la somministrazione di questionari di benessere o di clima organizzativo o attraverso altre forme ritenute più idonee, da definire nei tempi e modi, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia (C.U.G.), una volta costituito.

Informazione dagli Amministratori

Il coinvolgimento del Sindaco/ Assessori al ramo nella valutazione del responsabile dì settore (P.0.) si può concretizzare mediante la compilazione di uno specifico questionario predisposto dall'O.I.V. e riferito alle prestazioni del soggetto da valutare per gli aspetti comportamentali di sua pertinenza. Il Sindaco potrà essere coinvolto nella valutazione delle performance di ciascun responsabile di settore (P.O.), mentre gli Assessori soltanto per quelli a capo di settori rientranti nell'ambito della propria delega.

Valutazione del cittadino/utente/associazioni

Nell'ambito della valutazione della perfomance organizzativa, il cittadino/utente/associazione ecc ... è chiamato ad esprimere un proprio giudizio in merito alla completezza dei servizi erogati dall'Ente ed al grado di soddisfazione.

3.3. I soggetti

La metodologia seguita si basa sull'approccio della valutazione a 360° e coinvolge, con funzioni e ruoli diversi, i seguenti soggetti:

- 1. il Consiglio comunale, per le funzioni di indirizzo;
- 2. la Giunta Comunale:
 - promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito e della trasparenza;
 - approva il sistema di misurazione e valutazione della performance;
 - definisce gli obiettivi strategici;
 - approva il piano della Performance/piano esecutivo di gestione/P.D.O.;
 - approva la relazione sulla performance;
 - fornisce informazioni utili (il Sindaco ed i singoli Assessori) per la valutazione dei responsabili di settore;
- 3. l'Organismo Indipendente di Valutazione, secondo i compiti che gli sono assegnati dall'articolo 9 del Regolamento comunale sul ciclo di gestione della performance;
- 4. il Segretario comunale supporta e fornisce informazioni all'O.I.V. per l'esercizio delle sue funzioni di valutazione dei titolari di P.O.;
- 5. i responsabili di settore (P.O.):

- collaborano alla stesura ed alle fasi di verifica del Piano dettagliato degli Obiettivi;
- attuano le azioni per l'ottenimento degli obiettivi loro affidati;
- assegnano ai dipendenti loro assegnati gli obiettivi con i relativi pesi ed indicatori;
- valutano la perfomance individuale dei dipendenti loro assegnati.
- 6. eventuali soggetti esterni (cittadini/utenti/associazioni ecc...) possono essere chiamati a partecipare alla valutazione della performance organizzativa.

Il ruolo dei diversi soggetti sarà meglio dettagliato paragrafi seguenti.

4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

4.1 I TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

performance dei titolari di P.O. è misurata sulla base dei seguenti criteri, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di 100 punti:

- Valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi assegnati, cui viene riservato un massimo di 70 punti;
- Valutazione dei comportamenti organizzativi e manageriali tenuti allo scopo di ottenere i risultati prefissati, cui viene riservato un massimo di 30 punti.

4.1.1. Valutazione dei risultati

Ad ogni responsabile di settore (P.O.) vengono assegnati un certo numero di obiettivi individuali, che costituiscono anche 1'obiettivo di performance relativo all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, di cui uno strategico e/o trasversale del PDO, con i relativi indicatori di risultato e temporali.

Con riferimento alla valutazione dei risultati, gli obiettivi devono essere:

- Predeterminati ed espressamente indicati nel PDO;
- Specifici e misurabili in modo chiaro e concreto;
- Significativi e realistici;
- Correlati alle risorse finanziarie, strumentali ed umane assegnate alla P.O.;
- Riferibili ad un arco temporale determinato corrispondente, di norma, ad un anno;
- Negoziati con il titolare di P.O. ai fini dell'oggettiva possibilità di conseguimento.

Saranno oggetto di valutazione solo gli obiettivi che vanno oltre l'ordinaria gestione, mentre gli altri assumeranno rilievo nella valutazione dei comportamenti.

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione dei risultati (punti 70) è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati in relazione al peso ad essi preventivamente attribuito.

Il mancato conseguimento dell'obiettivo, ove derivante da circostanze sopravvenute non imputabili alla P.O., equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo, a condizione che il soggetto da valutare abbi a tempestivamente rappresentato le cause ostative all'Amministrazione comunale.

In tal caso è possibile assegnare al titolare di P.O. uno o più nuovi obiettivi sostitutivi realizzabili nella parte residuale del!' esercizio che diverranno oggetto di valutazione.

Gli obiettivi possono essere oggetto di modifica in qualunque momento nel corso dell'anno, ma non oltre il 30 novembre.

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dall'O.I.V., sulla base delle rendicontazioni prodotte, secondo la seguente scala di valori, riferibile, in ultima analisi, al grado di raggiungimento dell'obiettivo programmato in termini quali-quantitativi:

- 0,01 4,00 risultati scarsi
- 4.01 6.00 risultati modesti
- 6,01 8,00 risultati buoni

- 8.01 9.50 risultati elevati
- 9,51-10,00 risultati ottimi

I singoli essere sommati, vengono moltiplicati per il peso (ponderazione) a loro assegnato. Il peso indica l'importanza che il singolo obiettivo riveste rispetto agli altri, in modo che i risultati relativi agli obiettivi più importanti abbiano una maggiore incidenza rispetto a quelli relativi ad obiettivi meno significativi. La somma dei pesi deve essere pari a 7 (per esempio 7 obiettivi con peso 1, oppure 10 obiettivi con peso 0,50 e 2 obiettivi con peso 1, o, ancora, un obiettivo con peso 3 e quattro obiettivi con peso 1, ecc ...)

Il punteggio massimo attribuibile è pari a 70 punti, di cui almeno 10 punti devono riguardare un obiettivo, con peso di almeno 1, strategico e/o trasversale del PDO, per misurare il contributo alla performance organizzativa dell'Ente.

4.1.2. Valutazione dei comportamenti organizzativi e manageriali

Alla valutazione dei comportamenti organizzativi e manageriali viene riservato un massimo di 30 punti, suddivisi come segue:

• Competenze

Valutazione gerarchica mediante scheda compilata dal segretario comunale - massimo 15 punti - sulla base dei seguenti criteri, opportunamente dettagliati nella allegata scheda (all.3):

- 1) Capacità di problem solving operativo
- 2) Capacità di gestire le risorse umane
- 3) Consapevolezza organizzativa
- 4) Capacità di programmazione e controllo
- 5) Capacità di orientarsi alla qualità del risultato

La valutazione sarà effettuata secondo una scala da I a 5 come di seguito riportata:

- Scarso: 1
- Migliorabile: 2
- Adeguato: 3
- Elevato: 4
- Ottimo: 5

Il totale complessivo attribuito verrà proporzionalmente rapportato al punteggio massimo teoricamente realizzabile (15).

• Capacità organizzative e manageriali

Informazioni dal Sindaco o Assessore mediante compilazione di scheda (all.4) avente ad oggetto i comportamenti tenuti per come vengono percepiti dal Sindaco/Assessore riferimento – massimo 15 sulla base dei seguenti criteri:

- 1) Raggiungimento degli obiettivi
- 2) Propositività e capacità di innovazione
- 3) Capacità di comunicare e di orientamento verso I 'utente
- 4) Capacità di interagire efficacemente con le diverse funzioni all'interno dell'Ente
- 5) Capacità di gestione delle risorse umane, di coinvolgimento dei collaboratori e di delega
- 6) Capacità di affrontare situazioni impreviste

La valutazione sarà effettuata secondo una scala da 1 a 5 come di seguito riportata:

- Scarso: 1
- Migliorabile: 2
- Adeguato: 3
- Elevato: 4
- Ottimo: 5

Il totale complessivo attribuito verrà proporzionalmente rapportato al punteggio massimo teoricamente realizzabile (15).

4.1.3. Valutazione complessiva e criteri per l'erogazione dell'indennità di risultato

Il sistema di valutazione della performance dei responsabili dei settori - titolari di P.O. - si basa su un percorso che consente di effettuare una valutazione finale risultante da una pluralità di informazioni e valutazioni rese da soggetti diversi.

Alla fine di ogni anno, sulla base delle rendicontazioni delle attività svolte, e, per i comportamenti, tenuto conto delle informazioni espresse da tutti gli attori coinvolti nel processo, l'O.I.V. procede alla valutazione finale (massimo 100 punti), che scaturisce dalla somma della valutazione dei risultati (massimo 70 punti) e dei comportamenti organizzativi e manageriali (massimo 30 punti), e redige apposita scheda (all.6).

Considerato che dalla valutazione finale dipende la retribuzione di risultato, che deve essere ricon1presa tra il 10% e il 25% da calcolare sulla retribuzione di posizione assegnata, si prevedono i seguenti livelli di valutazione cui corrispondono le indennità di risultato di seguito indicate:

- fino a 60,00 punti: indennità al 10%
- da 60,01 a 70 punti: indennità al 13%
- da 70,01 a 80 punti: indennità al 16%
- da 80,01 a 90 punti: indennità al 20%
- da 90,01 a 100 punti: indennità al 25%

A conclusione del processo di valutazione, l'O.I.V., ai sensi del comma 1 dell'articolo 9 del Regolamento approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 178 del 08.10.2013, propone al Sindaco la valutazione annuale dei titolari di P.O. e l'attribuzione dell'indennità di risultato.

Scheda di Valutazione delle competenze

Compilatore: Segretario Comunale - Responsabile di P.O

	Parametri di valutazione					
1	Capacità di problem solving operativo	1	2	3	4	5
	Risolve le situazioni straordinarie in totale autonomia					
	• Elabora idee in grado di risolvere i problemi gestionali e di raggiungere					
	gli obiettivi					
	• Individua soluzioni che tengono conto degli effettivi bisogni dei					
	cittadini/utenti					
	Inquadra i problemi attraverso l'identificazione di criteri oggettivi					
2	Capacità di gestire le risorse umane	1	2	3	4	5
	 Coinvolge i collaboratori e attribuisce responsabilità chiare 					
	Delega parte delle funzioni mantenendo la responsabilità dei risultati					
	• Manifesta una forte propensione a motivare e valorizzare le					
	professionalità presenti					
	Sollecita idee e contributi da parte dei collaboratori					
3	Consapevolezza organizzativa	1	2	3	4	5
	• Conosce l'organigramma dell'Ente, la gerarchia, le regole e i					
	regolamenti e le procedure operative					
	• Riconosce i vincoli organizzativi: che cosa è o non è realizzabile in					
	determinati momenti o.) in determinate situazioni					
	• Orienta il proprio contributo professionale all'acquisizione di modalità					
	di approccio, prassi e soluzioni di successo					
	• Conosce i personaggi chiave capaci di intervenire nel processo					
	decisionale	_			4	_
4	Capacità di programmazione e controllo	1	2	3	4	5
	Definisce in anticipo gli indicatori di performance					
	Rispetta le tempistiche di programmazione e controllo					
	Programma le attività da svolgere tenendo conto delle risorse					
	disponibili. degli obiettivi da raggiungere e della variabile tempo					
	• Utilizza gli strumenti di programmazione e controllo per monitorare le					
_	attività svolte al fine di suggerire azioni correttive	1	2	2	4	_
5	Capacità di orientarsi alla qualità del risultato	1	2	3	4	5
	• Individua e tiene monitorato il livello dì servizio fornito a					
	cittadino/utente					
	Definisce gli obiettivi della qualità del Servizio Dramacca l'impressina del Servizio in termini di qualità					
	Promuove l'immagine del Servizio in termini di qualità					
	• Interviene attivamente nella rilevazione del grado di soddisfazione del cittadino/utente					
	Opera in una logica di continuo miglioramento del Servizio					

Scala di valori: Scarso: 1 - Migliorabile: 2 - Adeguato: 3 - Elevato: 4 - Ottimo: 5 Massimo assegnabile 10 punti - Totale da scheda /25,00 pari ad un punteggio di /15,00

Intervista al Sindaco/Assessore - Scheda valutazione

Indicatore	Valutazione	Standard comportamentale
Raggiungimento degli obiettivi	Scarsa	Gli obiettivi sono stati raggiunti parzialmente, con la
(percezione da parte		necessità di ridefinire alcune fasi e relativa tempistica e
dell 'Amministratore)	Migliorabile	costi
den Amministratore)		
	Adeguata	Gli obiettivi sono stati raggiunti ma con tempi in parte
		diversi da quelli previsti, creando problemi per il
		raggiungimento di altri obiettivi
	Elevata	Gli obiettivi sono stati interamente raggiunti nel rispetto
	□ Ottima	dei tempi, delle fasi e dei costi previsti
Propositività e capacità di	Scarsa	Il Dirigente non si è dimostrato propositivo nella fase di
innovazione		programmazione e definizione degli obiettivi,
	Migliorabile	limitandosi a confermare la gestione dell'esistente,
(percezione da parte		anche a fronte di problemi o esigenze nuove,
dell'Amministratore)		utilizzando quasi sempre lo stesso metodo di lavoro
		senza mai proporre azioni correttive o di miglioramento
	Adeguata	Il Dirigente si è dimostrato propositivo collaborando
		attivamente nella fase di programmazione e definizione degli obiettivi, gestendo anche alcuni processi di
		cambiamento e innovazione che estende anche ai propri
		collaboratori
	Elevata	Il Dirigente si è dimostrato pro-attivo, svolgendo il
		ruolo fondamentale di interprete competente e
	Ottima	innovativo degli indirizzi politici e della loro traduzione
		in attività, coinvolgendo nel processo di innovazione
		tutti i suoi collaboratori
Capacità di comunicazione e di	Scarsa	Il Dirigente non è sempre in grado di individuare le
orientamento verso l'utente	□	esigenze di comunicazione ed evidenzia nel rapporto
(percezione da parte	Migliorabile	con i cittadini una difficoltà di rapporto che si
dell'Amministratore)	Adeguata	concretizza in risposte tardive e/o non chiare Il Dirigente dimostra di avere chiarezza sulle esigenze
,	Adeguata	di comunicazione e sul percorso che conduce alla
		risoluzione dei problemi posti dal cittadino ma non
		sempre riesce ad essere pienamente efficace
	Elevata	Ha una chiara visione delle esigenze di comunicazione,
		è tempestivo nell'affrontare i problemi rispetto ai quali
	Ottima	sa adottare costantemente strategie opportune di
		comunicazione
Capacità di interagire	Scarsa	Il Dirigente non è sempre in grado di comprendere la
efficacemente con le diverse	□ Migliorabile	complessità organizzativa e le dinamiche interne ad essa, evidenziando difficoltà nella gestione dei progetti
funzioni all'interno dell'Ente	Wilgilorabile	intersettoriali
(percezione da parte	Adeguata	Il Dirigente comprende la complessità organizzativa e
dell'Amministratore)		le dinamiche interne ad essa, è consapevole di essere
ĺ		parte di una struttura che per funzionare efficacemente
		deve muoversi in coerenza, valuta le osservazioni
		provenienti dagli altri servizi nella gestione di progetti
		intersettoriali
	Elevata	Ha una chiara visione degli obiettivi dell'Ente di cui si
		sente parte, conosce l'organizzazione, le sue dinamiche
	Ottima	ed i meccanismi di comunicazione interna che cura

Indicatore	Valutazione	Standard comportamentale
		costantemente palesando un'ottima capacità di gestione
		di progetti intersettoriali
Capacità di gestione delle risorse	Scarsa	Il Dirigente crea conflitti nell'Area, non sa dirimere le
umane, di coinvolgimento dei		controversie, non coinvolge il personale rispetto agli
colla bora tori e di delega	Migliorabile	obiettivi da perseguire, accentrando totalmente compiti
		e responsabilità
(percezione da parte	Adeguata	Il Dirigente condivide con il personale gli obiettivi da
dell'Amministratore)		raggiungere, gestendo le dinamiche interne, delegando
		però soprattutto compiti operativi
	Elevata	Il Dirigente coinvolge efficacemente il personale per il
		raggiungimento degli obiettivi, sa valorizzare e
	Ottima	motivare i singoli, delegando a tal fine e in funzione del
		livello di
		maturità professionale compiti e responsabilità
Capacità di affrontare situazioni	Scarsa	Il Dirigente non è sempre in grado di affrontare
impreviste		situazioni impreviste, rispetto alle quali necessita di
(percezione da parte	Migliorabile	indicazioni e direttive chiare ovvero le affronta con
1		comportamenti già sperimentati
dell'Amministratore)	Adeguata	Il Dirigente affronta il verificarsi di situazioni
		impreviste in modo autonomo e con disponibilità a
		cambiare il proprio modo d'agire
	Elevata	Il Dirigente riesce a diversificare il proprio
		atteggiamento/comportamento in ragione delle
	Ottima	caratteristiche dell'ambiente e degli interlocutori,
		affrontando con dinamismo e spirito costruttivo le
		nuove situazioni

Scala di valori: Scarso: 1 - Migliorabile: 2 - Adeguato: 3 - Elevato: 4 - Ottimo: 5 Massimo assegnabile 10 punti -Totale da scheda/e / pari ad un punteggio di /15,00

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RESPONSABILE DI P.O.

	Dettaglio obiettivi individuali	Valutazione	Peso	Punteggio
Obiettivi individuali	1			
collegati al PDO -	2			
Grado di attuazione	3			
degli obiettivi	4			
assegnati	5			
(max 70 punti)	6			
	7			
	8			
	9			
	10			
	Subtotale			
	I			
	Valutazione competenze e capacità manageriali			Punteggio
Comportamenti organizzativi e manageriali Competenze - Questionario Segretario (max 15 punti)				
	Competenze - Questionario Segr	retario (max 15 p	unti)	
organizzativi e	Competenze - Questionario Segr Capacità organizzative e manag Amministratori (max	eriali - Question		
organizzativi e manageriali	Capacità organizzative e manag	eriali - Question		
organizzativi e manageriali	Capacità organizzative e manag Amministratori (max	eriali - Question		
organizzativi e manageriali	Capacità organizzative e manag Amministratori (max	eriali - Question 15 punti)		
organizzativi e manageriali (max 30 punti)	Capacità organizzative e manag Amministratori (max Subtotale	eriali - Question 15 punti)		

Firma Responsabile di P.O. per presa visione
Firma O I V

5 DIPENDENTI NON TITOLARI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La performance dei dipendenti non titolari di P.0. è misurata sulla base dei seguenti criteri, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di 100 punti:

- Valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati, cui viene riservato un massimo di 50 punti;
- Valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi, cui viene riservato un massimo di 50 punti.

Il responsabile di settore effettua la valutazione del personale ad esso assegnato.

Nel caso di dipendenti assegnati a diversi settori, la valutazione è effettuata da entrambi i responsabili e il punteggio finale è rappresentato dalla media delle due valutazioni, salvo quanto specificato al successivo paragrafo 5.2.4.

5.1.1. Valutazione dei risultati

Il responsabile di P.O. assegna a ciascun dipendente del proprio settore un numero massimo di cinque obiettivi individuali e/o di gruppo, anche differenziati rispetto a quelli assegnati nel PDO, di cui uno strategico e/o trasversale, con il relativo indicatore di risultato e temporale.

Saranno oggetto di valutazione solo gli obiettivi che vanno oltre l'ordinaria gestione, mentre gli altri assumeranno rilievo nella valutazione delle competenze e dei comportamenti.

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione dei risultati (punti 50), è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati in relazione al peso ad essi preventivamente attribuito. La pesatura degli obiettivi sarà effettuata dal Responsabile di P.O., sentito il dipendente interessato, e terrà conto delle priorità politiche ed organizzative e/o della complessità dell'obiettivo.

Il mancato conseguimento dell'obiettivo, ove derivante da circostanze sopravvenute non imputabili al dipendente, equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo, a condizione che il soggetto da valutare abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative al titolare di P.O. nel momento in cui esse si sono appalesate.

In tal caso è possibile assegnare al dipendente uno o più nuovi obiettivi sostitutivi realizzabili nella parte residuale dell'esercizio che diverranno oggetto di valutazione.

Gli obiettivi possono essere oggetto di modifica in qualunque momento nel corso dell'anno, ma non oltre il 30 novembre.

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dal Responsabile di P.O., secondo la seguente scala di valori, riferibile, in ultima analisi, al grado di raggiungimento dell'obiettivo programmato in termini quali-quantitativi:

- 0,01 4,00 risultati scarsi
- 4,01 6,00 risultati modesti
- 6,01 8,00 risultati buoni
- 8,01 9,50 risultati elevati
- 9,51-10,00 risultati ottimi

I singoli valori, prima di essere sommati, vengono moltiplicati per il peso (ponderazione) a loro assegnato. Il peso che il riveste rispetto agli modo che i risultati relativi agli obiettivi più importanti abbiano una maggiore incidenza rispetto a quelli relativi ad obiettivi meno significativi. La somma dei pesi deve essere pari a 5 (per esempio 5 obiettivi con peso 1, oppure 2 obiettivi di cui uno con peso 4 e l'altro con peso 1, ecc ..).

Il punteggio massimo attribuibile è pari a 50 punti, di cui almeno 10 punti devono riguardare un obiettivo, con peso di almeno 1, strategico e/o trasversale del PDO, per misurare il contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

5.1.2. Valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi

Alla valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi viene riservato un massimo di 50 punti, secondo diversi criteri di ambito gestionale (come si gestisce la propria attività), relazionale (come ci si comporta con gli altri) e innovativo/cognitivo (come si contribuisce al miglioramento, anche mediante l'acquisizione di nuove competenze). Per ogni criterio è stata individuata una specifica definizione e descritti dettagliatamente un set di comportamenti attesi, come da allegata scheda (all.6). La valutazione delle competenze/comportamenti è effettuata attraverso l'osservazione diretta con riferimento ai seguenti parametri:

- 1) Orientamento all'utente/cittadino
- 2) Impegno e affidabilità
- 3) Flessibilità
- 4) Autonomia e responsabilità nel'espletamento dei compiti
- 5) Disponibilità al lavoro di gruppo
- 6) Collaborazione interna
- 7) Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative

La valutazione per ciascuna delle sette competenze/comportamenti sarà effettuata secondo una scala da 1 a 5 come di seguito riportata:

• Scarso: 1

• Migliorabile: 2

• Adeguato: 3

• Elevato: 4

• Ottimo: 5

Il totale complessivo attribuito verrà proporzionalmente rapportato al punteggio massimo teoricamente realizzabile (50).

5.1.3 Procedimento di valutazione

Il procedimento di valutazione dei dipendenti non titolari di posizione organizzativa si compone di tre fasi principali:

- 1. la fase iniziale di comunicazione e confronto
- 2. la fase intermedia di verifica e riallineamento della prestazione
- 3. la fase finale di valutazione della performance
- 1. La fase iniziale di comunicazione e confronto con il soggetto da valutare si attua all'inizio dell'anno, quando il titolare di posizione organizzativa incontra i propri dipendenti per illustrare le politiche dell'Ente ed assegnare e illustrare gli obiettivi e gli indicatori di risultato. Con gli obiettivi vengono illustrati anche i comportamenti attesi, sulla base dei quali i dipendenti verranno valutati nel corso dell'anno. A conclusione del colloquio i parametri per la valutazione sono riportati su un'apposita scheda che, sottoscritta da parte del titolare di P.O. e del dipendente, viene consegnata a quest'ultimo. Il titolare di P.O. potrà prevedere ulteriori incontri individuali o di gruppo per rendere più ai soggetti coinvolti l'avvio del processo e elementi di valutazione.
- 2. la fase intermedia consiste nella verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi, in cui il titolare di P.O. può organizzare riunioni di servizio per confrontarsi con i dipendenti su eventuali problematiche e sulle possibili azioni correttive.
- 3. la fase finale si svolge a conclusione dell'anno, quando il titolare di P.O. valuta i risultati conseguiti ed i comportamenti osservati. La valutazione di fine periodo si conclude di norma con un colloquio nel quale il titolare di P.O. provvede alla consegna della scheda di valutazione (all.7) che contiene gli elementi di valutazione ed il punteggio finale conseguito.

A conclusione del procedimento, di tutte le valutazioni del personale dipendente non titolare di P.O. è formata, a cura dell'O.I.V., una graduatoria unica a livello di Ente. In caso di parità di punteggio, hanno priorità i dipendenti che hanno ottenuto il miglior punteggio nell' anno precedente e, in caso di ulteriore parità, nel secondo anno antecedente.

In caso di ulteriore parità, l'ordine di priorità è stabilito sulla base del miglior punteggio riportato nella valutazione delle competenze/comportamenti.

5.1.4. Incentivo per la produttività ed il miglioramento dei servizi

Fino all'entrata in vigore dei nuovi criteri di differenziazione retributiva in fasce, l'importo individuale del compenso incentivante la produttività è calcolato sulla base delle seguenti regole:

1) Ripartizione del fondo incentivante tra i settori.

Preliminarmente si stabiliscono i seguenti parametri individuali di categoria:

Categoria A - parametro 1

Categoria B - parametro 1,5

Categoria C - parametro 2

Categoria D- parametro 2,5

Attraverso il rapporto tra l'ammontare del fondo incentivante dell'Ente (FIE) e la sommatoria dei parametri individuali di tutto il personale dell'Ente (SPIE), viene determinato l'indice medio che deve poi essere moltiplicato per la sommatoria dei parametri individuali del Settore (SPIS), al fine di quantificare il fondo incentivante del Settore (FIS). I dipendenti cui si fa riferimento sono quelli in servizio a tempo indetem1inato e determinato, con l'esclusione dei titolari di P.O. Per il personale a tempo parziale i parametri saranno proporzionalmente ridotti.

Il Fondo incentivante ciel Settore (FIS) è quindi determinato mediante la seguente formula:

• FIS = (FIE/SPIE) SPIS

FIS = Fondo incentivante del Settore

FIE = Fondo incentivante dell'Ente

SPIE = Sommatoria parametri individuali del personale dell'Ente

SPIS = Sommatoria parametri individuali del personale del Settore

2) Ripartizione fondo incentivante del settore tra i dipendenti del settore

Il Fondo incentivante del Settore (FIS) viene ripartito tra tutti i dipendenti del settore (BII) secondo il metodo del riparto semplice, tenuto debitamente conto del grado di raggiungimento degli obiettivi di Settore (GRO), dei parametri individuali di categoria corretti dalle valutazioni individuali e dalla presenza effettiva in servizio (PIC), assumendo come denominatore unico la sommatoria dì tutti i parametri individuali di Settore corretti (SPIC).

Il Beneficio individuale di incentivazione (BII) è quindi calcolato mediante la seguente formula:

• BII = (FIS)(GRO)(PIC)/(SPIC)

BII = Beneficio individuale di incentivazione

FIS = Fondo incentivante del Settore

GRO = Grado di raggiungimento degli obiettivi di settore, espresso in termini percentuali e determinato dall'OIV in misura pari alla "valutazione dei risultati" conseguita dal titolare di P.O. in rapporto al massimo ottenibile

PIC = Parametro individuale corretto (parametro individuale di categoria x valutazione complessiva assegnata dal titolare di P.O. x presenza in servizio effettiva, diviso 36.500)

SPIC = Sommatoria dei parametri individuali di Settore corretti

La presenza in servizio effettiva viene determinata sottraendo da 365 i giorni effettivi di assenza con l'eccezione delle assenze per:

- congedo di maternità (compresa l'interdizione anticipata dal lavoro);
- congedo di paternità;
- permessi per lutto;
- permessi per espletamento delle funzioni di giudice popolare;
- assenze di cui alla L. 8/03/2000 n. 53, art. 4, comma l;
- permessi di cui alla L. 22/2/92 n. 104, art. 33, comma 6.

Nell'applicazione della suddetta metodologia, il raggiungimento parziale degli obiettivi di uno specifico settore (GRO inferiore al 100%) comporterà la decurtazione percentuale delle somme assegnate allo stesso con conseguenti economie sui compensi assegnati al personale del settore.

Se un dipendente durante l'anno di riferimento è stato assegnato in condivisione a più settori, ciascun titolare di P.O. effettuerà la valutazione per quanto di competenza ed il dipendente, ai fini del riparto di cui al punto 1), verrà imputato pro-quota a ciascun settore, mentre, ai fini del riparto di cui al punto 2), parteciperà, per quote parziali, al fondo di ciascun settore secondo la specifica valutazione del titolare di P.O. di riferimento.

Analogamente si procederà ove un dipendente, durante l'anno di riferimento, sia stato successivamente assegnato ad altro settore.

Scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi

Compilatore: Responsabile di P.O
Dipendente valutato
Periodo valutato

	dipendente
Scarsa	Dimostra capacità di interpretare le richieste dell'utenza
	fornendo risposte adeguate ai quesiti posti
•	dall'interlocutore
	Treff P 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1
•	Utilizza un linguaggio chiaro e ha una giusta modalità
	di rapporto sia telefonica che diretta Indirizza e supporta l'utente/cittadino nell'individuazione di
	procedure semplificate dirette a soddisfare istanze e
	bisogni
	ologii
_	Si dimostra attento ed aperto nell'accogliere il cittadino
	favorendo una buona relazione tra utente/cittadino e
	Amministrazione
Scarsa	Svolge con accuratezza i compiti assegnati nei tempi
	indicati
Migliorabile	
	Sa cogliere indicazioni o suggerimenti utili al proprio
Adeguata	lavoro
	Prende in carico ciò che gli viene chiesto e si adopera
	per realizzarlo
	Svolge i compiti assegnati in modo assiduo e costante
	Riesce a fronteggiare emergenze o imprevisti durante lo
	svolgimento dei compiti affidati
	svoigimento dei compiti diridati
	Cambia di norma il proprio modo di lavorare per
Adeguata	adattarsi alla situazione
Elevata	Mostra capacità e disponibilità a svolgere mansioni
	diversificate nel rispetto di quanto previsto dal proprio
Ottima	profilo professionale
	Applica in modo flessibile le procedure per realizzare
	gli obiettivi dell'Ente
	E' flessibile nell'orario per adattarsi alle necessità del
	Servizio
Scarsa	Dimostra capacità di autogestirsi, programmando il
	proprio lavoro in modo tale da rispettare le scadenze
Migliorabile	•
	Sa prendere decisioni tendo conto delle indicazioni
Adeguata	ricevute e sa individuare quale decisioni complesse
	deve rinviare al superiore gerarchico
	Ha consapevolezza delle responsabilità del proprio
	lavoro, delle risorse affidate e degli strumenti utilizzati
Scarsa	Partecipa in modo attivo a gruppi di lavoro, cercando di
	Migliorabile Adeguata Elevata Ottima Scarsa Migliorabile Adeguata Uttima Scarsa Migliorabile Adeguata Adeguata Elevata Ottima Elevata Ottima Elevata Ottima Cottima Cottima Elevata Ottima Cottima

Competenze/Comportamenti	Valutazione	Attese che devono caratterizzare l'agire del
		dipendente
Gruppo	Migliorabile Adeguata	Diffonde le informazioni rilevanti o utili al gruppo
	Elevata Ottima	Cerca di condividere le responsabilità e di accettare l'assegnazione dei compiti e dei ruoli mantenendo l'integrazione del gruppo
		Individua quando possibile soluzioni che tengano conto delle esigenze del gruppo
		Mostra capacità a integrarsi in gruppi disomogenei di Lavoro
6. Collaborazione interna	Scarsa □ Migliorabile	Comprende la necessità dì cooperare per la realizzazione degli obiettivi del Servizio
	□ Adeguata □ Elevata	Dimostra disponibilità nei confronti dei colleghi e cerca di tener conto delle esigenze del contesto, mostrando capacità di mediazione
	Ottima	Mantiene i colleghi informati sui processi e condivide le azioni utili e rilevanti
		Lavora consapevolmente e attivamente alla costruzione di un rapporto con i colleghi, cercando il più possibile di evitare conflitti
7. Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative	Scarsa Migliorabile	Individua nuove modalità di analisi, sviluppa nuove tecniche e modi di lavoro
	□ Adeguata	Elabora soluzioni diversificate
	□ Elevata	Ricerca strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività
	Ottima	Si adopera per supportare i colleghi all'utilizzo di nuove tecnologie o modalità operative

Scala di valori: Scarso: 1 - Migliorabile: 2 - Adeguato: 3 - Elevato: 4 - Ottimo: 5 Massimo assegnabile 50 - Totale da scheda /35 pari ad un punteggio di .../50,00.

VALUTAZIONE DIPENDENTI NON P.O.

Nominativo Dipendente
Periodo valutato

	Dettaglio obiettivi individuali e/o di gruppo	Valutazione	Peso	Punteggio
Obiettivi individuali e/o di gruppo	1			
(max 50 punti)	2			
	3			
	4			
	5			
	Parametri	Valutazione (da 1 a 5)	Peso	Punteggio
Competenze e comportamenti organizzativi (max 50 punti)	Parametri 1. Orientamento all'utente/cittadino 2. Impegno e affidabilità 3. Flessibilità 4. Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti organizzativi 5. Disponibilità al lavoro di gruppo 6. Collaborazione interna 7. Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative		Peso 1,4285 1,4285 1,4285 1,4285 1,4285 1,4285 1,4285	Punteggio
comportamenti organizzativi	 Orientamento all'utente/cittadino Impegno e affidabilità Flessibilità Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti organizzativi Disponibilità al lavoro di gruppo Collaborazione interna Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative 		1,4285 1,4285 1,4285 1,4285 1,4285 1,4285	Punteggio
comportamenti organizzativi	 Orientamento all'utente/cittadino Impegno e affidabilità Flessibilità Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti organizzativi Disponibilità al lavoro di gruppo Collaborazione interna Capacità di proporre soluzioni 	(da 1 a 5)	1,4285 1,4285 1,4285 1,4285 1,4285 1,4285	Punteggio

Firma del Dipendente per presa visione	
Firma del Responsabile di P.0	

6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE RELATIVE ALL'APPLICAZIONE DEL SISTEMA

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti sorti nell'ambito del Sistema ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

I titolari di P.0. ed i dipendenti hanno sette giorni (giorni di calendario) dalla comunicazione della valutazione per proporre reclamo scritto e motivato.

I titolari di P.O. possono presentare reclamo al Segretario e quest'ultimo, sentito l'OIV, decide entro e non oltre 30 giorni, in modo definitivo in merito.

I dipendenti possono presentare reclamo all'OIV il quale, sentito il dipendente e il responsabile che ha espresso la valutazione, decide entro e non oltre 30 giorni in modo definitivo in merito.

Dei colloqui dovrà essere redatto verbale scritto contenente l'esito, sottoscritto dalle parti. La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione da parte del Responsabile di P.O. o del dipendente, ovvero con la decisione definitiva di chi valuta. Se persiste l'insoddisfazione da parte del soggetto valutato sulla decisione definitiva dì valuta, rispetto alla richiesta della valutazione, questi attiva la conciliazione secondo quanto previsto dalla normativa nel tempo vigente in materia di risoluzione delle controversie di lavoro.

7. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI NELL'ENTE

I previgenti sistemi di controllo esistenti nell'Ente (ad es. controllo di gestione), dovranno essere coerenti nei contenuti e nei tempi con il presente Sistema.

La coerenza dovrà in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate.

8. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

L' adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di programmazione finanziaria e di bilancio richiedendo il raccordo, nella predisposizione ed approvazione dei relativi documenti, sia in termini di tempistica che sotto l'aspetto della coerenza ed integrazione dei contenuti.

9. MODALITA' DI RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

L'OIV curerà annualmente, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia (C.U.G.), una volta costituito, la realizzazione di indagini sul personale volte a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema e la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale stesso.

10. MODALITA' DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA TOTALE

Il presente Sistema è definito dall'OIV, ai sensi dell'art. 9, comma 1, del Regolamento comunale sul ciclo di gestione della performance, e, dopo l'espletamento delle connesse relazioni sindacali, viene approvato dalla Giunta Comunale.

Viene infine pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente, nel rispetto del principio di trasparenza totale disposta dall'art. 11 del Decreto. La relativa data di pubblicazione va comunicata a tutto il personale dell'Ente, a scopo informativo, nonché alle rappresentanze sindacali.

11. NORME TRANSITORIE E FINALI

Il presente Sistema di misurazione e valutazione entra in vigore nel corrente esercizio 2015, in coerenza con l'evoluzione normativa ed interpretativa in materia e tenendo conto delle decorrenze fissate da disposizioni normative e contrattuali.

Con l'entrata in vigore del presente Sistema di misurazione e valutazione devono intendersi abrogate tutte le diposizioni regolamentari e contrattuali in contrasto con il presente atto.