

CARATTERISTICHE STRUTTURALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

8. Gli ambiti dell'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa

La performance organizzativa fa riferimento ai seguenti aspetti:

- a) gli effetti reali delle politiche attivate dall'amministrazione comunale sulla soddisfazione dei bisogni della collettività;
- b) il grado di attuazione degli obiettivi della SeO del Documento unico di programmazione unitamente agli obiettivi legati alla performance gestionale dell'ente, il concorso degli stessi nella realizzazione rispettivamente della programmazione strategica messa in atto dal Comune e degli standard qualitativi e quantitativi definiti, nonché, per entrambe le tipologie, il rispetto delle fasi e dei tempi previsti e del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive ;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione delle missioni e degli obiettivi strategici attraverso l'esecuzione dei rispettivi programmi e degli obiettivi operativi e gestionali di cui al punto b) del presente articolo;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

9. L'individuazione degli obiettivi da raggiungere in rapporto ai bisogni della collettività. La catena di senso

L'attività di pianificazione e individuazione degli obiettivi, di misurazione e di valutazione dei risultati a livello organizzativo è indirizzata allo scopo fondamentale e finale della soddisfazione dei bisogni della collettività e quindi riguarda in primo luogo la dimensione dell'*outcome*, ovvero gli impatti generati dall'adozione di determinate azioni o politiche strategiche.

10. Gli obiettivi. Caratteri generali

In generale l'obiettivo è la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente condiviso.

Ne deriva che la gestione per obiettivi è il presupposto di ogni attività di misurazione e valutazione della performance.

Esistono diverse tipologie di obiettivi rappresentative di differenti livelli di programmazione:

- A. coerentemente agli strumenti proposti nel principio contabile applicato relativo alla programmazione di bilancio, è possibile distinguere in ordine gerarchico:
 1. l'obiettivo strategico (contenuto nella SeS del DUP – v. paragrafo n. 6, capitolo 1 del presente)
 - Orizzonte temporale: intero mandato amministrativo
 2. l'obiettivo operativo (contenuto nella SeO del DUP - v. paragrafo n. 6, capitolo 1 del presente)

- Orizzonte temporale: triennale/annuale (coincide con gli obiettivi facenti parte integrante del PEG – v. paragrafo n. 7 capitolo 1 del presente)

L'obiettivo operativo, a sua volta, può declinarsi in:

- “obiettivo di gruppo”: come indicato nella deliberazione n. 114/2010 della Civit, si tratta di un “obiettivo trasversale all'organizzazione che richiede la collaborazione tra diversi soggetti e/o unità organizzative”.
- “obiettivo individuale”: come indicato nella deliberazione n. 114/2010 della Civit, si tratta di un “obiettivo legato alle azioni specifiche del singolo in maniera funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'amministrazione”.
- “obiettivo organizzativo”: come indicato nella deliberazione n. 114/2010 della Civit, si tratta di un “obiettivo facente riferimento ai risultati complessivi delle unità organizzative ai diversi livelli”.

Un aspetto assolutamente qualificante è la visione “a cascata” della programmazione, da intendersi nel senso che un obiettivo operativo deve essere “coperto” in termini di indirizzo dai livelli di programmazione che lo precedono (v. paragrafo 5, capitolo 1 del presente).

B. Coerentemente alla dimensione organizzativa generale di performance e di erogazione dei servizi (procedimenti), esistono obiettivi dalle caratteristiche operative di miglioramento/mantenimento dei livelli qualitativi e quantitativi prestati, definibili obiettivi di performance gestionali, inseriti anch'essi all'interno del PEG (“scheda allegato” – vedi cap. n. 2 paragrafo n. 11 del presente). Anche quest'ultimi, al pari degli obiettivi operativi, sono declinabili in obiettivi di gruppo, individuali ed organizzativi.

11. Il documento di PEG e la formulazione degli obiettivi

La struttura del PEG deve essere predisposta in modo tale da rappresentare la struttura organizzativa dell'ente declinata per centri di responsabilità, individuando per ogni obiettivo il dirigente responsabile.

Lo strumento operativo di PEG in adozione al Comune di Casale Monferrato si compone di due schede tecniche e di una scheda-allegato; le prime due misurano l'attività di carattere progettuale che ogni dirigente responsabile pone in atto in funzione della programmazione pluriennale/annuale dell'ente, la terza scheda costituisce un allegato di tipo conoscitivo a supporto del documento di PEG, contiene obiettivi funzionali al monitoraggio dell'attività caratteristica/ordinaria dei settori dell'Ente ed è volta ad evidenziare i livelli qualitativi e quantitativi prestati. Nello specifico e rispetto all'ordine di esposizione di cui sopra, si precisa che la prima scheda tecnica di performance evidenzia il collegamento degli obiettivi operativi di PEG, assegnati annualmente ai dirigenti dell'ente, con la programmazione pluriennale, strategica ed operativa, del DUP di riferimento¹. Gli obiettivi operativi contenuti nella prima scheda sono riferiti ad un arco temporale determinato, annuale², e stabiliti all'inizio del periodo considerato da parte della Giunta Comunale, che ne definisce il contenuto, il peso, l'indicatore ed il valore del target atteso intermedio e finale degli stessi (ovvero il c.d. standard), attraverso un iter partecipativo che coinvolge la dirigenza amministrativa e tecnica dell'ente, consultata sulla fattibilità degli stessi. La seconda scheda tecnica è riferita invece alla programmazione esecutiva delle attività per singolo obiettivo (dichiarato nella prima scheda sopra citata), ovvero rappresentativa della mappa delle azioni da intraprendere rispetto al risultato da raggiungere. La seconda scheda costituisce sostanzialmente un'organizzazione delle

¹ La negoziazione dialettica-politico-gestionale che caratterizza la definizione degli obiettivi gestionali di PEG non può che partire dagli obiettivi strategici ed operativi declinati nelle due sezioni del DUP, che si sostanziano nella traduzione degli intendimenti del mandato elettorale presentato dalla compagine di governo.

² Nel processo costitutivo dello strumento di PEG l'obiettivo può configurarsi annuale oppure annuale con valenza pluriennale rispetto alla durata del DUP.

attività previste nella prima, suddivise in fasi (c.d. sub-obiettivi) e rispettive tempistiche³, con associati i relativi pesi, indicatori e valori programmati funzionali alla valutazione del personale del comparto coinvolto, individuato, per ogni obiettivo, dal dirigente responsabile. Infine, con la terza scheda-allegato al PEG vengono fissati degli indicatori di attività volti a verificare l'andamento dell'offerta dei servizi nel tempo e podromici alla valutazione degli obiettivi di performance (scheda 1) legati al miglioramento e mantenimento delle prestazioni di settore. L'insieme delle informazioni fornite da quest'ultima concorrerà alla valutazione di tutto il personale dirigente e congiuntamente di quello afferente al comparto. L'insieme integrato dei risultati delle schede che costituiscono il PEG consentirà all'Organismo Indipendente di Valutazione di misurare la performance organizzativa complessiva per singolo dirigente di Settore.

Con l'approvazione di tali obiettivi e relative declinazioni esecutive, tramite apposita deliberazione da parte della Giunta Comunale, si formalizza l'assegnazione annuale degli stessi alla dirigenza di settore.

In seguito all'approvazione, l'Organismo Indipendente di Valutazione prenderà atto degli obiettivi contenuti nel documento di PEG. La rendicontazione degli obiettivi, intermedia e finale, si realizzerà secondo quanto successivamente indicato nel capitolo 5 del presente, che definisce ruoli e funzioni in capo ai soggetti coinvolti nel processo valutativo.

12. Gli indicatori di risultato

Gli indicatori di risultato devono essere strettamente collegati al contenuto degli obiettivi e mirare ad esprimere risultati che siano attinenti a questi.

Gli indicatori devono dar luogo, attraverso i target⁴, a misurazioni sia di tipo qualitativo che quantitativo.

L'insieme degli indicatori disponibili deve essere in grado di misurare la performance di settore.

13. Caratteristiche dei target

Il target è sempre riferito ad un indicatore ed ogni indicatore utilizzato deve sempre essere munito di target.

I target devono essere:

- C. raffrontabili con le precedenti performance;
- D. ambiziosi ma realistici;
- E. quantificabili e misurabili;
- F. correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili;
- G. frutto di un coinvolgimento dei soggetti interni ed esterni interessati all'obiettivo ed accettati dal gruppo o dall'individuo incaricati di raggiungerlo.

Nel determinare i target si tiene conto degli standard di qualità dei servizi pubblici, definiti sulla base di leggi o regolamenti, delle Carte dei servizi, dalle indagini di *customer satisfaction*, dai livelli raggiunti da altre amministrazioni e da altre indicazioni che pervengono dai cittadini interessati.

14. Trasparenza e partecipazione nell'attività di misurazione e controllo della performance

Deve essere garantita la totale accessibilità ad ogni aspetto dell'organizzazione e dell'andamento gestionale dell'ente (ai sensi del d. lgs n. 33/2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni").

La documentazione, nonché gli atti adottati, nell'ambito del ciclo della performance sono pubblicati dal Responsabile della Trasparenza nell'apposita sezione del sito internet istituzionale del Comune.

³ Nel momento in cui viene definito l'intento/risultato da raggiungere e chiarito che si tratta di obiettivo conseguibile occorre soffermarsi sulle modalità.

⁴ Per target si intende la quantificazione dell'obiettivo nella dimensione misurata dall'indicatore.

Possono essere utilizzate anche altre forme di pubblicazione e diffusione da stabilirsi di volta in volta.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

15. Ambito della valutazione della performance individuale

Sono soggetti alla valutazione della performance individuale:

- i dirigenti, le posizioni organizzative e le alte professionalità;
- il restante personale dipendente dell'ente.

16. Scopo e finalità generali del sistema di valutazione individuale

Il sistema di valutazione individuale è, per tutti i soggetti cui è indirizzato, finalizzato in particolare a:

- a) chiarire e comunicare che cosa ci si attende, in termini di risultati e comportamenti, dalla singola persona e supportarla nel miglioramento della propria performance;
- b) valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona valutata;
- c) far emergere e valorizzare le specifiche capacità professionali e organizzative e contribuire alla crescita professionale complessiva dell'organizzazione anche individuando ipotesi di formazione, miglioramento e diversificazione professionale;
- d) promuovere una corretta gestione delle risorse umane;
- e) premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- f) contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole e migliorare il grado di soddisfazione personale percepita nei confronti del proprio lavoro.

Il sistema di valutazione non deve essere considerato uno strumento di erogazione di incentivi, i quali devono essere intesi come leve che sostengono e rafforzano la crescita complessiva dell'ente e dei soggetti che vi operano.

17. Requisiti richiesti al processo di valutazione

Il processo di valutazione individuale dell'ente deve assicurare:

- a) la massima chiarezza e trasparenza sull'oggetto della valutazione, sui criteri di valutazione e i conseguenti parametri ed indicatori, sull'esecuzione complessiva del processo valutativo (modalità, fasi e tempi) e sul ruolo dei soggetti in esso coinvolti;
- b) la partecipazione agli obiettivi oggetto di valutazione, nell'ambito delle differenti sfere di competenza, dei soggetti interessati dal processo;
- c) la periodicità annuale della valutazione, secondo un processo definito nei tempi.

18. La valutazione della performance dei dirigenti. Risultati e comportamenti attesi

Sono da considerare risultati e comportamenti attesi e quindi parametri generali di riferimento ai fini della valutazione individuale, quelli che, in particolare, contribuiscono a perseguire:

- a) il buon andamento, l'imparzialità e la trasparenza della pubblica amministrazione;
- b) l'economicità, l'efficacia e l'efficienza dell'attività amministrativa;
- c) l'ottimizzazione delle risorse umane attraverso la formazione, lo sviluppo della professionalità e la flessibilità di impiego;
- d) la qualità comunicativa e relazionale con gli utenti interni ed esterni ed in generale con i soggetti con i quali ci si rapporta;
- e) la soddisfazione degli utenti dei servizi;
- f) il conseguimento degli obiettivi assegnati, declinati annualmente nel PEG.

L'effettivo perseguimento delle suddette finalità nell'ambito della "gestione finanziaria, tecnica e amministrativa, svolta con autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo" (della quale i dirigenti sono responsabili in via esclusiva ai sensi dell'articolo 4, del Decreto Legislativo 165/2001) costituisce criterio fondamentale di valutazione.

La capacità del dirigente è misurata in base al grado in cui le finalità sopra elencate sono perseguite nel loro insieme, ottenendo l'equilibrio più avanzato possibile a seconda delle condizioni date, nell'interesse del raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione. In tal senso la "managerialità" è considerata la capacità complessiva di governare il sistema di riferimento e di guidarlo in una direzione virtuosa.

19. La valutazione della performance complessiva dei dirigenti. Obiettivi e comportamenti.

Nella valutazione della prestazione individuale dei dirigenti si tiene conto:

- a) della performance organizzativa ottenuta dalla struttura della quale il dirigente è titolare, di cui si è ampiamente trattato nel capitolo 2 del presente;
- b) della capacità dimostrata a perseguire specifici obiettivi individuali, legati alla c.d. sfera dei "comportamenti" attesi, da parte del soggetto valutato rispetto al ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione; nello specifico si considerano: la "capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei propri collaboratori", in termini di bontà del percorso valutativo perseguito; la "qualità del contributo"⁵ ed infine, la valutazione delle "capacità professionali e manageriali manifestate". La valutazione di quest'ultime è in capo al Sindaco e si fonda sulla disamina di specifici item⁶, con l'attribuzione di un punteggio per ognuno di essi. Il sistema di valutazione dei dirigenti si compone quindi di una parte riferita alla Direzione per obiettivi e di una parte riferita alla Qualità della prestazione individuale, le quali incidono sulla valutazione complessiva rispettivamente per il 50% e il 50%.

20. La valutazione

Il sistema di valutazione che opera sulla Dirigenza, sulle Posizioni Organizzative, Alte Professionalità e sui dipendenti incardinati nelle 4 categorie, si sostanzia in un organico percorso integrato che consente la valutazione di sistema e del singolo.

Al fine di conseguire gli obiettivi di tipo operativo e gestionale assegnati alla Dirigenza di settore, secondo le modalità indicate nel presente documento, la materiale gestione del percorso di assegnazione, valutazione intermedia e conclusiva degli stessi, si esplica con l'utilizzo dei modelli di scheda presentati in allegato al presente documento; lo stesso allegato contiene inoltre la scheda conclusiva del percorso valutativo, ovvero: "scheda di valutazione individuale" per Dirigente esaminato, la quale misura la performance organizzativa congiuntamente a quella dei comportamenti. Lo schema di scheda di valutazione individuale finale adottata per le Posizioni Organizzative ed Alte Professionalità coincide con quella definita per la Dirigenza di Settore, ovviamente con associati pesi differenti rispetto a quest'ultima.

Per quanto attiene, invece, alla modalità di valutazione della prestazione individuale relativa al resto del personale dei livelli, verranno utilizzate le schede contenenti l'indicazione delle figure professionali, presentate anch'esse in allegato al presente documento (vedi rif. paragrafo n. 36 del capitolo n. 4 del presente).

⁵ L'oggetto di indagine che caratterizzerà quest'area di valutazione sarà specificato dall'Organismo Indipendente di Valutazione all'interno dell'annuale nota metodologica che accompagnerà l'approvazione del Piano esecutivo di gestione (vedi citazione di nota metodologica nel capitolo 1, paragrafo 2 del presente).

⁶ Le aree di dettaglio degli item proposti dall'Organismo Indipendente di Valutazione, su cui ogni dirigente sarà valutato, saranno esplicitate dallo stesso all'interno della nota metodologica che accompagnerà l'annuale approvazione del Piano esecutivo di gestione (vedi citazione di nota metodologica nel capitolo 1, paragrafo 2 del presente).

VALORIZZAZIONE DEL MERITO E INCENTIVAZIONE DELLA PRODUTTIVITA'

21. Principi generali

I sistemi di incentivazione della produttività, di attribuzione di progressioni di carriera e di qualsiasi altro tipo di incentivazione sono improntati a principi di selettività e concorsualità e finalizzati a promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Inoltre deve essere garantito lo stretto collegamento tra il sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale con gli strumenti di valorizzazione del merito e l'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa.

Per strumenti incentivanti e di valorizzazione del merito, sino alla sottoscrizione dei nuovi contratti collettivi nazionali di lavoro e all'individuazione delle risorse specificatamente destinate alle finalità di cui all'articolo 20, comma 1, lett. a) e b) e all'articolo 27 del decreto legislativo 150/2009, si intendono:

- per i dirigenti, la retribuzione di risultato prevista dai rispettivi ordinamenti contrattuali;
- per il restante personale, i compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi, e l'attribuzione di incarichi di responsabilità previsti dalle norme contrattuali vigenti;

Per gli incaricati di posizione organizzativa e per le alte professionalità, ai sensi dell'art. 8 e sgg. del CCNL 31.03.1999 e dell'art. 10 del CCNL 22.01.2004, la retribuzione di risultato assorbe i compensi incentivanti la produttività di cui al comma precedente.

Anche gli strumenti sopra individuati sono comunque riconosciuti nell'ambito delle risorse messe a disposizione dalla contrattazione decentrata.

22. Valutazione e retribuzione di risultato dei dirigenti.

Ai fini dell'applicazione degli istituti premianti i dirigenti sono suddivisi nelle seguenti fasce di merito sulla base del livello di performance attribuito ai sensi dei precedenti articoli.

| | | |
|----------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FASCIA 1 | ECCELLENTE | Prestazione ampiamente superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. |
| FASCIA 2 | BUONO | Prestazione mediamente superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti. |
| FASCIA 3 | ADEGUATO | Prestazione mediamente in linea con gli standard. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti. Nessuna necessità di interventi. |
| FASCIA 4 | MIGLIORABILE | Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici. |
| FASCIA 5 | INADEGUATO | Prestazione non rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione e punti di debolezza gravi. |

La contrattazione collettiva integrativa dovrà individuare le percentuali del personale inserito in ogni fascia di merito sia la distribuzione tra le medesime fasce delle risorse destinate ai trattamenti accessori collegati alla performance individuale. In ogni caso la quota delle risorse destinata al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale attribuita al personale che si colloca nelle fasce di merito alte deve costituire una quota rilevante di tali risorse.

Restano ferme le disposizioni contrattuali in materia di determinazione delle risorse complessive destinate alla retribuzione di risultato. Si applicano inoltre, sino alla sottoscrizione dei nuovi contratti nazionali di lavoro, le disposizioni vigenti in materia di integrazione dell'indennità di risultato con incentivi e proventi diversi.

23. Premialità e incentivi per il personale dipendente. Produttività e indennità di risultato

Ai fini dell'erogazione dei compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi nonché dell'attribuzione dell'indennità di risultato per le posizioni organizzative e le alte professionalità i dipendenti sono suddivisi in fasce di merito sulla base del livello di performance attribuito.

Produttività collettiva:

Per l'erogazione dei compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi, si provvede alla costituzione di budget di settore rapportati alla consistenza numerica e professionale (parametrata per categoria).

A tal fine, la suddivisione del fondo disponibile nei singoli budget di Settore è effettuata applicando un parametro di incidenza sul totale che tiene conto:

1. Della percentuale di ripartizione ponderata del personale, ricavabile dalla dotazione organica vigente e della successiva applicazione della regola oggettiva della diversa pesatura del costo orario per categoria facendo base 1,00 alla categoria economica A1.
2. Della incidenza percentuale degli eventuali part time presenti.
3. Della ponderazione (nella misura del 10%) dell'incidenza percentuale dello scostamento dal valore totale medio delle risorse che, sono state attribuite al singolo dipendente a seguito della ripartizione dei compensi incentivanti, comprensivi dei fondi che:
 - a) particolari disposizioni di legge finalizzano alla incentivazione di specifiche prestazioni o risultati del personale;
 - b) derivano dall'applicazione dell'articolo 15, comma 5, del C.C.N.L. 1 aprile 1999;

Al fine della determinazione degli importi spettanti ai singoli dipendente, si procede seguendo la graduatoria di settore derivante dalla valutazione ottenuta ai sensi dell'articolo relativo al personale non dirigente.

Ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato per le posizioni organizzative è presa in considerazione la graduatoria risultante dalla valutazione complessiva. Il Comitato di Direzione, a consuntivo, sulla base dei risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, compila la scheda di valutazione.

Ai fini dell'applicazione degli istituti premianti il personale è suddiviso nelle seguenti fasce di merito sulla base del livello di performance attribuito ai sensi dei precedenti articoli.

| | | |
|----------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FASCIA 1 | ECCELLENTE | Prestazione ampiamente superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. |
|----------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|----------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FASCIA 2 | BUONO | Prestazione mediamente superiore agli standard. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti. |
| FASCIA 3 | ADEGUATO | Prestazione mediamente in linea con gli standard. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti. Nessuna necessità di interventi. |
| FASCIA 4 | MIGLIORABILE | Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici. |
| FASCIA 5 | INADEGUATO | Prestazione non rispondente agli standard. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione e punti di debolezza gravi. |

La contrattazione collettiva integrativa dovrà individuare le percentuali del personale inserito in ogni fascia di merito sia la distribuzione tra le medesime fasce delle risorse destinate ai trattamenti accessori collegati alla performance individuale. In ogni caso la quota delle risorse destinata al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale attribuita al personale che si colloca nelle fasce di merito alte deve costituire una quota rilevante di tali risorse.

Restano ferme le disposizioni contrattuali in materia di determinazione delle risorse complessive destinate alla retribuzione di risultato. Si applicano inoltre, sino alla sottoscrizione dei nuovi contratti nazionali di lavoro, le disposizioni vigenti in materia di integrazione dell'indennità di risultato con incentivi e proventi diversi.

I SOGGETTI. RUOLO e FUNZIONI

24. Gli organi di indirizzo politico amministrativo

Hanno funzioni di indirizzo politico-amministrativo, nell'ambito del ciclo di gestione della performance:

- a) il Sindaco
- b) il Consiglio comunale
- c) la Giunta comunale.

Il Sindaco :

- a) presenta al Consiglio comunale le Linee programmatiche all'inizio del mandato;
- b) nomina l'Organismo Indipendente di Valutazione;
- c) provvede alla valutazione individuale dei dirigenti sulla base della informazioni fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il Consiglio comunale :

- a) approva le Linee programmatiche di mandato e provvede al monitoraggio della loro attuazione;
- b) approva ed aggiorna annualmente il Documento unico di programmazione.

La Giunta comunale:

- a) approva annualmente gli obiettivi, nell'ambito del Piano esecutivo di gestione;
- b) provvede, in corso di esercizio, alla verifica dell'andamento delle attività finalizzate alla realizzazione degli obiettivi e alla eventuale rimodulazione ed adattamento degli stessi;
- c) approva la Relazione sulla performance annuale.

25. I dirigenti.

Ai dirigenti è affidata la realizzazione degli obiettivi loro assegnati e a tal fine adottano tutti gli atti gestionali occorrenti al loro raggiungimento.

I dirigenti inoltre:

- a) collaborano con gli organi di indirizzo politico amministrativo nella formulazione e nella redazione degli obiettivi contenuti nel Documento unico di programmazione.
- b) sono chiamati a condividere la fattibilità esecutiva degli obiettivi da includere nel Piano esecutivo di gestione;
- c) redigono il report/relazione in corso di esercizio sull'andamento delle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi loro assegnati, segnalando le eventuali criticità e proponendo all'Organismo Indipendente di Valutazione, ove necessario, le modificazioni occorrenti, il tutto secondo le modalità ed i tempi previsti nei successivi paragrafi n. 29/30 del presente;
- d) predispongono la rendicontazione finale dei risultati ottenuti per la realizzazione degli obiettivi di PEG assegnati alla propria struttura, secondo quanto definito nel successivo paragrafo n. 31 del presente;
- e) realizzano una valutazione "ex post" degli effetti generati dalla realizzazione degli obiettivi contenuti nel PEG, a conclusione del periodo di riferimento degli stessi;
- f) provvedono alla valutazione del personale dipendente, inclusi i responsabili di posizione organizzativa.

Nella realizzazione degli obiettivi proposti dall'organo di governo dell'ente, i dirigenti favoriscono il coinvolgimento del personale afferente alla propria struttura organizzativa, in particolare dei titolari di posizione organizzativa.

26. Il servizio controllo di gestione

Il servizio controllo di gestione ha il compito di:

- a) curare la raccolta ordinata, la classificazione, l'aggiornamento costante e l'elaborazione delle informazioni fornite dai dirigenti o reperite all'esterno;
- b) supportare gli organi di vertice nel processo di formazione delle proposte di obiettivo da includere nel Piano esecutivo di gestione;
- c) raccogliere i report/relazioni dei dirigenti relativi alla realizzazione degli obiettivi ad essi assegnati, inviati sia in corso di esercizio che a fine anno, organizzandoli al fine di supportare l'Organismo Indipendente di Valutazione nell'esercizio delle proprie funzioni;
- d) supportare l'Organismo Indipendente di Valutazione in caso di variazione in corso d'anno degli obiettivi previsti nel Piano esecutivo di gestione.

27. Le funzioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione

Con deliberazione di Giunta n. 138 del 02.07.2014 è stato approvato, ai sensi dell'articolo n. 14 del D. Lgs 27.10.2009 n. 150 e nel rispetto dei requisiti previsti dalla deliberazione n. 12/2013 della CIVIT/ANAC ad oggetto "Requisiti e procedimenti per la nomina e composizione degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV)", il Regolamento per la costituzione e la disciplina delle attività dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), stabilendo che lo stesso debba, in particolare, attendere alle seguenti attività in materia di valutazione del personale dirigente:

- effettuare la valutazione dei dirigenti e delle relative prestazioni proponendola al Sindaco, ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato;
- valutare, sulla base anche dei risultati del controllo di gestione ed in coerenza con quanto stabilito dai contratti collettivi nazionali di lavoro, le prestazioni dei dirigenti nonché i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane ed organizzative ad essi assegnate;
- verificare i risultati dell'attività dei dirigenti e compiere, su richiesta della Giunta Comunale, le valutazioni necessarie ad accertare i risultati negativi della gestione ed il mancato raggiungimento degli obiettivi;

6

IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

28. Documento unico di programmazione ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Gli Enti Locali ispirano la propria gestione al principio della programmazione. A tal fine presentano il Documento unico di programmazione entro, di norma, il 31 luglio di ogni anno e deliberano il bilancio di previsione finanziario entro, di norma, il 31 dicembre, riferiti ad un orizzonte temporale almeno triennale.

Le previsioni di bilancio sono elaborate sulla base delle linee strategiche contenute nel Documento unico di programmazione, nell'osservanza dei principi contabili generali ed applicati allegati al d. lgs. 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni.

Il Documento unico di programmazione, come già in precedenza esplicitato⁷, è composto dalla sezione strategica, della durata pari a quella del mandato amministrativo, e dalla sezione operativa di durata pari a quella del bilancio di previsione finanziario.

Il bilancio di previsione finanziario comprende le previsioni di competenza e di cassa del primo esercizio del periodo considerato e le previsioni di competenza degli esercizi successivi. Le previsioni riguardanti il primo esercizio costituiscono il bilancio di previsione annuale.

(ai sensi dell'articolo n. 151 del T.U.E.L.)

⁷ Documento unico di programmazione – definizione nel capitolo 1 paragrafo n. 6 del presente.

29. Gestione degli obiettivi annuali.

La Giunta delibera il Piano esecutivo di gestione (PEG) entro venti giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, in termini di competenza. Con riferimento al primo esercizio il PEG è redatto anche in termini di cassa.

Il PEG è riferito ai medesimi esercizi considerati nel bilancio, individua gli obiettivi della gestione ed affida gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi.

Il PEG è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione ed in coerenza con il documento unico di programmazione.

Come già specificato nel capitolo 1, paragrafo n. 7 del presente: il Piano dettagliato degli obiettivi ed il Piano della performance sono unificati organicamente nel PEG.

(ai sensi dell'art. n. 169 del T.U.E.L.)

Ordinariamente, entro 30 giorni dall'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, ciascun dirigente individua il personale, tra quello assegnato all'unità organizzativa, impegnato, anche parzialmente, nella realizzazione dell'obiettivo, assegnando i compiti a ciascun dipendente. La scheda dell'obiettivo è trasmessa, a cura del dirigente, a tutti i soggetti impegnati.

Ordinariamente, i dirigenti redigono il report/relazione sull'andamento intermedio degli obiettivi annuali al 30 settembre di ciascun anno, sulla scorta delle indicazioni/note metodologiche inviate dall'Organismo Indipendente di Valutazione come specificato nel capitolo 1, paragrafo 2 del presente, proponendo una percentuale complessiva di raggiungimento degli stessi. Il controllo di gestione raccoglie ed inoltra i risultati all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Le eventuali criticità e le loro motivazioni devono essere illustrate in modo analitico.

30. Variazioni annuali agli obiettivi di PEG

L'Organismo Indipendente di Valutazione monitora la gestione dei dirigenti in corso di esercizio esaminando i report predisposti dalle strutture, formulando osservazioni e proponendo eventuali interventi correttivi, oppure accogliendo le proposte di rimodulazione degli obiettivi effettuate dalla dirigenza.

Le eventuali richieste di rimodulazione degli obiettivi di PEG, in corso d'anno, da parte della dirigenza di settore devono essere motivate e presentate all'Organismo Indipendente di Valutazione entro e non oltre il termine del 30 Settembre dell'esercizio considerato; l'Organismo Indipendente di Valutazione valuterà l'opportunità o meno della richiesta, ed in caso di esito positivo proporrà tale correzione all'esame della Giunta Comunale.

La Giunta comunale, esamina il contenuto delle proposte di cui sopra menzionate, e se ritenuto necessario, le adotta con apposita deliberazione. Per ogni variazione di PEG approvata deve essere tempestivamente informata l'amministrazione a cura del dirigente interessato, il quale dovrà fornire opportuna spiegazione al riguardo, al fine di rendere possibile una valutazione di merito sulla necessità o meno di una conseguente variazione anche del Documento unico di programmazione⁸; l'eventuale variazione di quest'ultimo necessita dell'approvazione sia della Giunta che del Consiglio comunale.

31. Report finale.

Ordinariamente, entro il 31 gennaio dell'esercizio appena successivo a quello di riferimento per la valutazione, sulla scorta delle indicazioni/note metodologiche inviate dall'Organismo Indipendente di Valutazione come specificato nel capitolo 1, paragrafo 2 del presente, ogni dirigente redige e trasmette al controllo di gestione, il report finale sui risultati ottenuti alla data del 31 dicembre, per

⁸ Il Servizio Economico Finanziario ha la responsabilità di coordinare la redazione del Documento unico di programmazione.

ogni obiettivo affidato, indicando una percentuale complessiva di raggiungimento. Il controllo di gestione inoltra i report/risultati raccolti all'Organismo Indipendente di Valutazione.

32. Misurazione e valutazione annuale della performance organizzativa. Referto e relazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

La misurazione e la valutazione annuale della performance organizzativa è effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione sulla base dei report/relazioni elaborati e presentati dai dirigenti di settore dell'amministrazione comunale.

La misurazione della performance consiste nella comparazione tra i valori acquisiti dagli indicatori di risultato dichiarati dai dirigenti, con quelli posti come target dall'obiettivo, eventualmente modificati in corso d'anno.

A tal fine l'Organismo Indipendente di Valutazione convoca specifici incontri con la dirigenza di settore per verificare lo stato di attuazione della performance organizzativa al 30 settembre (rendicontazione intermedia degli obiettivi) e successivamente al 31 dicembre (rendicontazione finale degli obiettivi) dell'anno di riferimento per l'esecuzione degli obiettivi assegnati nel PEG.

L'Organismo Indipendente di Valutazione può richiedere ai dirigenti o ad altri uffici dell'ente ulteriori dati, rispetto a quelli dichiarati nei report, al fine di effettuare una misurazione ed una valutazione più precisa della performance ottenuta.

Infine, l'Organismo Indipendente di Valutazione esaminerà le relazioni presentate dai dirigenti relative agli impatti generati dalla realizzazione degli obiettivi ad essi affidati, come già previsto nel capitolo 5, paragrafo 24, lettera e) del presente.

33. Formazione della proposta di valutazione della performance individuale dei dirigenti

La proposta di valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti è avanzata dall'Organismo Indipendente di Valutazione; per la parte relativa alla "Gestione per obiettivi", sulla base degli esiti della valutazione di cui al precedente articolo. Per la parte relativa alla "Qualità della prestazione individuale", l'Organismo Indipendente di Valutazione si avvale non solo delle informazioni fornite dalla dirigenza ma anche di ulteriori informazioni e dati autonomamente assunti e/o forniti dal Controllo di gestione, di cui sarà data esplicito riferimento nell'annuale nota metodologica inviata dallo stesso Organismo alla dirigenza comunale.

La valutazione individuale complessiva è riassunta nella scheda della performance individuale che l'Organismo Indipendente di Valutazione, con il supporto del Controllo di Gestione, predispone entro il mese di Febbraio ed invia al Sindaco, per la valutazione di competenza da concludersi entro il 31 Marzo. Completato il processo valutativo la scheda sarà inviata ai singoli dirigenti.

34. Valutazione dei dirigenti . Procedure di conciliazione

Entro 10 giorni dal ricevimento della proposta definitiva di valutazione, il dirigente può inviare al Sindaco osservazioni od opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione della stessa in senso più favorevole.

Il Sindaco, se ritiene non infondata la richiesta, la trasmette entro i successivi 10 giorni all'Organismo Indipendente di Valutazione, il quale provvede quanto prima ad invitare il dirigente ad un colloquio finalizzato ad un esame collegiale delle osservazioni od opposizioni e all'eventuale componimento del dissidio. Al colloquio il dirigente può farsi accompagnare da un rappresentante sindacale di sua fiducia. Del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il verbale con le conclusioni del tentativo di conciliazione è inviato immediatamente agli interessati e al Sindaco.

35. Approvazione della proposta di valutazione ed erogazione dell'indennità di risultato

Il Sindaco approva la valutazione della performance individuale di ciascun dirigente entro il 30 aprile di ciascun anno. Con lo stesso provvedimento è attribuita l'indennità di risultato spettante.

Il provvedimento è comunicato al dirigente interessato e trasmesso all'Ufficio competente in materia di liquidazione ed erogazione dell'indennità.

36. Valutazione della performance dei dipendenti ed erogazione degli incentivi.

I dirigenti, ricevuta la comunicazione degli esiti della valutazione della performance organizzativa relativa alle strutture che li riguardano, provvedono ogni anno alla valutazione della performance individuale dei dipendenti loro assegnati, secondo i criteri e con le modalità descritti nei precedenti articoli.

Ai fini della valutazione sono utilizzate apposite schede allegate al presente documento, nello specifico sono proposte: una tipologia di scheda utilizzata sia per le Posizioni Organizzative che per le Alte Professionalità, ed un'ulteriore specifica per il resto del personale dei livelli, distinta per aggregati di profili professionali, alle cui aree di valutazione sono associati pesi differenti, in funzione delle percentuali individuate in sede di C.C.D.I.

La valutazione è effettuata dal dirigente, avvalendosi eventualmente dell'ausilio del responsabile del servizio/ufficio cui appartiene il dipendente.

Nel caso in cui, nel corso dell'anno di valutazione, sia variata l'unità organizzativa di appartenenza del dipendente, la scheda di valutazione è comunque compilata e sottoscritta dal dirigente competente alla data del 31 dicembre del medesimo anno, acquisite le valutazioni dei dirigenti competenti per periodi precedenti.

La scheda di valutazione del personale comandato è compilata e sottoscritta dal dirigente di riferimento acquisita la valutazione informale del dirigente dell'ufficio dell'ente presso cui detto personale presta servizio. L'acquisizione della valutazione è preceduta preferibilmente da un colloquio tra i due dirigenti interessati.

Non è prevista la valutazione per periodi di presenza del dipendente inferiori al 30% dei giorni lavoro totali anno.

Gli esiti provvisori della valutazione sono presentati dal dirigente a ciascun dipendente in apposito colloquio, durante il quale l'interessato può chiedere di far inserire a verbale proprie osservazioni. La scheda di valutazione definitiva è consegnata al dipendente entro il 15 aprile di ciascun anno. Contestualmente le schede sono trasmesse all'ufficio competente per l'erogazione degli incentivi connessi alla valutazione. Il provvedimento di liquidazione degli incentivi divenuti definitivi a seguito dell'espletamento delle eventuali procedure di conciliazione è adottato entro il 10 maggio.

37. Valutazione dei dipendenti. Procedure di conciliazione.

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, il dipendente può inviare al Dirigente osservazioni od opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione della stessa in senso più favorevole.

Il Dirigente, provvede quanto prima ad invitare il dipendente ad un colloquio finalizzato ad un esame collegiale delle osservazioni od opposizioni e all'eventuale componimento del dissidio. Al colloquio il dipendente può farsi accompagnare da un rappresentante sindacale di sua fiducia. Del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale a cura del dirigente.

Il verbale con le conclusioni del tentativo di conciliazione è inviato immediatamente agli interessati.

38. La Relazione sulla performance

Entro il 30 giugno di ogni anno, sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della Performance organizzativa e individuale compiuto dall'Organismo Indipendente di Valutazione e dai dirigenti, la Giunta comunale approva la Relazione sulla performance relativa all'anno precedente.

Nella Relazione si da conto dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi inseriti nel Piano Esecutivo di Gestione.

La struttura della Relazione contiene l'indicazione dei risultati ottenuti riferiti a ciascun obiettivo, con la dimostrazione dell'andamento storico dei principali indicatori di performance e con le valutazioni di prospettiva in relazione agli obiettivi strategici perseguiti. La Relazione riferisce anche sugli esiti della performance individuale.

La Relazione è pubblicata sul sito istituzionale entro dieci giorni dalla sua approvazione.

Con l'introduzione del Documento unico di programmazione il piano della performance di cui all'articolo 10 del d. lgs 150/2009 è unificato organicamente nel PEG, come stabilito dalla L. n. 213 del 7 Dicembre 2012 (conversione in legge, con modificazioni del D.L. n. 174/2012), ragion per cui si ritiene che la stessa rappresenti sostanzialmente una relazione annuale al PEG.

DENOMINAZIONE SETTORE DI RESPONSABILITA' PREVALENTE:

variazione del _____

Ambito Organizzativo specifico/individuale o di Gruppo per Settore

| Documento Unico di Programmazione - DUP | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------|------|------------|--------------------|---------------|---------------------------|----------------|
| Piano Operativo per: | 1) perseguimento Performance | 2) riduzione carenze/efficienza relative a Performance (1) | Sub-Obiettivi: | peso | Indicatori | valore programmato | alla data del | sottoinsiemi inerenti (1) | Grading/Fasce* |
| PERFORMANCE ANNO | Obiettivo generale di performance | | | | | | | | 100% 90% 60% 0 |
| | Dimensioni coinvolte (2) | | | | | | | | |
| | accessibilità | tempestività | | | | | | | |
| | trasparenza | efficacia | | | | | | | |
| (1 ai sensi della Delib. CIVIT n. 112/2010 p. 3.7) (2 ai sensi della Delib. CIVIT n. 88/2010) | | | | | | | | | |
| | | | | 0 | | | | | |
| * inserire fasce dei valori attesi per ciascuno | | | | | | | | | |

| Redazione del Regolamento sul monitoraggio dei tempi procedurali | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------|------|------------|--------------------|---------------|---------------------------|----------------|
| Piano Operativo per: | 1) perseguimento Performance | 2) riduzione carenze/efficienza relative a Performance (1) | Sub-Obiettivi: | peso | Indicatori | valore programmato | alla data del | sottoinsiemi inerenti (1) | Grading/Fasce* |
| PERFORMANCE ANNO | Obiettivo generale di performance | | | | | | | | 100% 90% 60% 0 |
| | Dimensioni coinvolte (2) | | | | | | | | |
| | accessibilità | tempestività | | | | | | | |
| | trasparenza | efficacia | | | | | | | |
| (1 ai sensi della Delib. CIVIT n. 112/2010 p. 3.7) (2 ai sensi della Delib. CIVIT n. 88/2010) | | | | | | | | | |
| | | | | 0 | | | | | |
| * inserire fasce dei valori attesi per ciascuno | | | | | | | | | |

(1 ai sensi della Delib. CIVIT n. 112/2010 p. 3.7)

(2 ai sensi della Delib. CIVIT n. 88/2010)

0

tot 100

| Servizi Sociali – attività relative alla gestione dei rapporti convenzionali e gestionali con ATC (convenzione 2015 e predisposizione di una nuova convenzione per gli anni prossimi) | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------|------|------------|--------------------|---------------|---------------------------|----------------|
| Piano Operativo per: | 1) perseguimento Performance | 2) riduzione carenze/efficienza relative a Performance (1) | Sub-Obiettivi: | peso | Indicatori | valore programmato | alla data del | sottoinsiemi inerenti (1) | Grading/Fasce* |
| PERFORMANCE ANNO | Obiettivo generale di performance | | | | | | | | 100% 90% 60% 0 |
| | Dimensioni coinvolte (2) | | | | | | | | |
| | accessibilità | tempestività | | | | | | | |
| | trasparenza | efficacia | | | | | | | |
| (1 ai sensi della Delib. CIVIT n. 112/2010 p. 3.7) (2 ai sensi della Delib. CIVIT n. 88/2010) | | | | | | | | | |
| | | | | 0 | | | | | |
| * inserire fasce dei valori attesi per ciascuno | | | | | | | | | |

(1 ai sensi della Delib. CIVIT n. 112/2010 p. 3.7)

(2 ai sensi della Delib. CIVIT n. 88/2010)

0

tot 100

Valutazione della Performance

alla data del:

Ambito Organizzativo per la dirigenza

| Indicatori della Performance | | | | | | | | | | Grading/Fasce* | | | Raggiungimento complessivo dell'obiettivo | |
|---------------------------------------------|---------------------------------|------------|-------------------------------|--------------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------------|------|----------------|-----|---|-------------------------------------------|-----------------|
| nome | peso complessivo dell'obiettivo | Indicatore | peso che pondera l'indicatore | valore atteso intermedio | alla data del | valore target finale | alla data del | valore effettivo raggiunto | 100% | 90% | 60% | 0 | | Score assegnato |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| SCORE MEDIO POND. Indicatori di Performance | | | | | | | | | | | | | | |
| Indicatori della Performance | | | | | | | | | | Grading/Fasce* | | | Raggiungimento complessivo dell'obiettivo | |
| nome | peso complessivo dell'obiettivo | Indicatore | peso che pondera l'indicatore | valore atteso intermedio | alla data del | valore target finale | alla data del | valore effettivo raggiunto | 100% | 90% | 60% | 0 | | Score assegnato |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| SCORE MEDIO POND. Indicatori di Performance | | | | | | | | | | | | | | |
| Indicatori della Performance | | | | | | | | | | Grading/Fasce* | | | Raggiungimento complessivo dell'obiettivo | |
| nome | peso complessivo dell'obiettivo | Indicatore | peso che pondera l'indicatore | valore atteso intermedio | alla data del | valore target finale | alla data del | valore effettivo raggiunto | 100% | 90% | 60% | 0 | | Score assegnato |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | |
| SCORE MEDIO POND. Indicatori di Performance | | | | | | | | | | | | | | |

tot

100

Raggiungimento complessivo della performance

Valutazione Individuale Dirigente Responsabile

Soggetto valutato: _____

anno: _____

Ambito Quantitativo

PESO: 50

PUNTEGGIO

| Obiettivo di Performance | Score |
|------------------------------|-------|
| | |
| | |
| | |
| SCORE MEDIO PONDERATO | |

Qualità contributo

PESO: 10

PUNTEGGIO

| | massima | elevata | buona | discreta | sufficiente | scarsa | insufficiente | SCORE |
|-----------|---------|---------|-------|----------|-------------|--------|---------------|-------|
| punteggio | 100 | 90 | 80 | 70 | 60 | 50 | 0 | |

Competenze Prof.li e Manageriali dimostrate

PESO: 35

PUNTEGGIO

SCORE

firma

VALUTATORE

Sindaco

| Competenze Professionali e Manageriali dimostrate | peso | livello di adeg. | Valutazione Ponderata |
|---------------------------------------------------|------|------------------|-----------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Capacità di valutazione dei collaboratori

PESO: 5

PUNTEGGIO

| | massima | elevata | buona | discreta | sufficiente | scarsa | insufficiente | SCORE |
|-----------|---------|---------|-------|----------|-------------|--------|---------------|-------|
| punteggio | 100 | 90 | 80 | 70 | 60 | 50 | 0 | |

VALUTAZIONE COMPLESSIVA /100

Organismo indipendente di valutazione (OIV):

U.O. di Supporto:

data:

Presenza visione da parte del valutato

Firma

Valutazione Individuale Posizione Organizzativa

Soggetto valutato: _____

anno: _____

Ambito Quantitativo

PESO: 45

PUNTEGGIO

| Obiettivo di Performance | Score |
|------------------------------|-------|
| | |
| | |
| | |
| SCORE MEDIO PONDERATO | |

Qualità contributo

PESO: 10

PUNTEGGIO

punteggio

| massima | elevata | buona | discreta | sufficiente | scarsa | insufficiente | SCORE |
|---------|---------|-------|----------|-------------|--------|---------------|-------|
| 100 | 90 | 80 | 70 | 60 | 50 | 0 | |

Competenze Prof.ii e Manageriali dimostrate

PESO: 40

PUNTEGGIO

SCORE

firma

VALUTATORE

| Competenze Professionali dimostrate | peso | livello di adeg. (max.10) | Valutazione Ponderata |
|----------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------|-----------------------|
| Grado di rispetto delle regole e della gerarchia | 10,00% | | |
| Grado di accuratezza nel lavoro e rispetto dei tempi | 20,00% | | |
| Grado di motivazione e di propensione all'innovazione e flessibilità | 15,00% | | |
| Capacità di cooperare e di lavorare in gruppo | 10,00% | | |
| Capacità relazione, ascolto e attenzione all'utente | 10,00% | | |
| Capacità propositiva, di autonomia ed iniziativa | 15,00% | | |
| Capacità di gestire gruppi di lavoro | 15,00% | | |
| Ottimizzare tempi e procedure | 5,00% | | |
| | 100,00% | | |

Capacità di valutazione dei collaboratori

PESO: 5

PUNTEGGIO

punteggio

| massima | elevata | buona | discreta | sufficiente | scarsa | insufficiente | SCORE |
|---------|---------|-------|----------|-------------|--------|---------------|-------|
| 100 | 90 | 80 | 70 | 60 | 50 | 0 | |

VALUTAZIONE COMPLESSIVA /100

IL DIRIGENTE

U.O. di Supporto:

data:

Presenza visione da parte del valutato

Firma

Osservazioni del valutatore sui risultati:

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 6, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

Osservazioni della persona valutata

La persona valutata indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento dei risultati scegliendo fra quelle elencate o aggiungendone altre

| | |
|-------------------------------------|--|
| Complessità delle procedure interne | |
| Ostacoli normativi | |
| Difficoltà logistiche | |
| Errata allocazione risorse umane | |
| Scarsa motivazione del personale | |
| Flussi comunicativi critici | |
| Instabilità organizzativa | |

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

| | |
|---------------------------------------|--|
| Insufficienza risorse tecnologiche | |
| Insufficienza risorse materiali | |
| Mancanza di specifiche risorse umane | |
| Inadeguata formazione del personale | |
| Inadeguata programmazione | |
| Presenza di criticità nei processi | |
| Presenza di criticità nelle relazioni | |

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Altro.....

Firma Compilatore

Firma Interessato

data compilazione