



COMUNE DI RHO

***Sistema di misurazione  
e valutazione della performance***

**SMVP**



## Indice

Introduzione .....	pag. 2
Descrizione del sistema.....	pag. 3
Misurazione e valutazione della Performance Organizzativa.....	pag. 6
Misurazione e valutazione della performance individuale del segretario generale	pag. 10
Misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti.....	pag. 16
Misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa/alta professionalità.....	pag. 22
Misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti.....	pag. 28
Sistema incentivante .....	pag. 37
Allegati - schede di valutazione	

## INTRODUZIONE

### 1. Finalità

Il presente documento contiene la metodologia per la valutazione delle performance del segretario, dei dirigenti, dei titolari di posizioni organizzative e dei dipendenti, in attuazione di quanto prescritto dal D.Lgs. n. 150/2009 e dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del comune di Rho.

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 ed efficace 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 e *accountability*).

Il presente sistema di valutazione è orientato all'adozione di metodologie di misurazione quanti/qualitative, attraverso il ricorso ad appositi indicatori finalizzati alla verifica del grado di raggiungimento di ciò che si era prefissato e alla misurazione dell'impatto che il risultato ottenuto ha indotto sul territorio e sulle dinamiche comportamentali dei cittadini.

Il sistema si pone come uno degli strumenti per il cambiamento organizzativo e di verifica costante non solo dell'operato degli individui ma anche della validità delle linee strategiche dell'Amministrazione.

Il SMVP è pertanto strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi delle cause legate a tali scostamenti;
- consentire l'individuazione di elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione sia agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

## DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### 1. Obiettivi e principi del sistema di misurazione e valutazione della performance

Ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, il Comune di Rho (di seguito anche Comune o Ente), al pari delle altre pubbliche amministrazioni, adotta un Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito SMVP, il quale individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La struttura del SMVP è stata definita tenuto conto delle peculiarità dell'amministrazione cui si riferisce, coordinando l'utilizzo degli strumenti attualmente in uso nell'Ente con i nuovi strumenti introdotti dal presente documento. E' infatti da considerare che il Comune di Rho ha già da tempo sviluppato sistemi di valutazione del personale (dirigente e non dirigente), sistemi di programmazione e di verifica dell'andamento delle attività, di controllo della spesa, di valutazione dei risultati.

Il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane dell'Ente è l'obiettivo alla base della definizione del SMVP adottato dal Comune di Rho. Tale sistema si ispira e trae il proprio fondamento dai principi identificati dal D.Lgs. n. 150/2009, dalle delibere della CIVIT nonché dalla letteratura accademica in materia.

Periodicamente il SMVP verrà sottoposto ad un'attenta analisi, condotta tenendo conto dell'evoluzione delle metodologie e degli strumenti utilizzati per la misurazione e la valutazione della performance e finalizzata a verificarne la rispondenza alle finalità sopra descritte; qualora si rinvercano elementi tali che richiedano una rivisitazione, si procederà alla revisione e all'aggiornamento del sistema.

### 2. Misurazione e valutazione della performance

Con il termine performance si intende il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (Ente nel suo complesso, unità organizzativa, singoli dipendenti) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La performance si distingue in:

- PERFORMANCE ORGANIZZATIVA, che è il contributo che un'area di responsabilità, comunque denominata, o l'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.
- PERFORMANCE INDIVIDUALE, che è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

La misurazione e valutazione della performance, pur integrandosi, configurano due processi distinti:

- misurazione: svolgimento di un processo quantitativo
- valutazione: svolgimento di un processo qualitativo.

Il processo di misurazione si snoda attraverso:

- l'assegnazione degli obiettivi (strategici - operativi - gestionali, di gruppo e/o individuali);
- l'individuazione degli indicatori, atti a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati in relazione ai risultati attesi;
- la rilevazione sistematica degli indicatori attraverso il monitoraggio periodico.

Il processo di valutazione si snoda attraverso la valutazione della performance organizzativa e della performance individuale distinte come sopra.

### 3. Principali strumenti di valutazione

La metodologia di valutazione prevede l'utilizzo di vari strumenti, ognuno di essi concorre alla valutazione finale delle performance organizzative e individuali:

#### ❖ Il Report

Il sistema dei report è un insieme di strumenti che consente il monitoraggio e la verifica, a ciascun livello dell'organizzazione, dell'andamento delle attività in relazione agli obiettivi dell'Ente predefiniti negli strumenti di pianificazione e programmazione dell'Ente.

I soggetti che partecipano alla costruzione dei report sono:

- i dirigenti che, con il supporto dei responsabili dei servizi, rendicontano le schede degli obiettivi;
- il servizio controllo di gestione che raccoglie ed elabora le informazioni secondo le metodologie vigenti e fornisce i report a tutti i soggetti coinvolti.

Le schede degli obiettivi approvati ogni anno nel Peg/Piano delle Performance costituiscono le componenti di base del presente sistema di valutazione.

La rilevazione del grado di raggiungimento dell'indicatore di performance rappresenta il dato per il calcolo del conseguimento dei risultati.

La verifica e il monitoraggio in merito allo stato di attuazione è effettuato secondo la tempistica individuata dalla Giunta Comunale.

#### ❖ La scheda di valutazione

La scheda riassume in forma grafica gli elementi del sistema di valutazione. E' composta da un frontespizio, in cui sono riportati i dati identificativi del valutato, e da due parti:

- la prima costituisce la valutazione istruttoria e si articola in tre sezioni:
  - **PRIMA SEZIONE:** sono indicati i risultati conseguiti relativamente ad obiettivi di performance organizzativa;
  - **SECONDA SEZIONE:** sono indicati i risultati conseguiti relativamente ad obiettivi individuali o di gruppo;
  - **TERZA SEZIONE:** sono indicate le competenze e/o i comportamenti organizzativi individuati come oggetto di valutazione.
- la seconda parte, di sintesi, riporta per ogni sezione/ambito di valutazione il punteggio numerico ottenuto. La somma dei singoli tre punteggi definisce il punteggio complessivo ottenuto.

Il punteggio espresso nella scheda rappresenta la valutazione finale della performance individuale e costituisce la base per il calcolo della retribuzione di risultato o della produttività, secondo una metodologia di incentivazione che varia per il segretario, per i dirigenti, per gli incaricati di posizione organizzativa/alta professionalità e per i dipendenti.

La scheda, predisposta in ogni sua parte e sottoscritta sia dal valutato sia dal valutatore, è consegnata alla fine del periodo di valutazione.

Il punteggio complessivo della scheda di valutazione può variare da 0 a 100 punti.

#### **4. Modalità di raccordo e integrazione del sistema di valutazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti**

Per quanto riguarda i Comuni, come chiarito anche dall'ANCI, è possibile utilizzare gli strumenti di programmazione e controllo interno, già in utilizzo nel Comune di Rho e previsti dal Testo Unico degli Enti Locali, per assolvere a quanto richiesto dal D.Lgs n. 150/2009, sia per quanto concerne la performance organizzativa che, in parte, per quella individuale.

In particolare:

- Documento Unico di Programmazione (o equivalente documento di programmazione) nel quale vengono definite, sulla base del programma di mandato, le finalità triennali di riferimento (Linee strategiche e finalità);
- PEG/Piano delle Performance, con il quale - sulla base delle linee strategiche e finalità contenute nel DUP - vengono definiti gli obiettivi da assegnare ai dirigenti ed individuati indicatori di performance organizzativa con riferimento ad uno o più degli elementi richiamati dall'art. 8 del D. Lgs. n. 150/09;
- report infrannuali del PEG/Piano delle Performance che costituiscono lo strumento di ricognizione sullo stato di attuazione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale e sono utilizzati per l'eventuale ridefinizione degli stessi nel corso dell'esercizio;
- Rapporto della performance, adottata dalla Giunta comunale, che, come indicato nella deliberazione n. 88/2010 della CIVIT, è il "*Documento in cui le amministrazioni pubbliche evidenziano i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della Performance*".

#### **5. Modalità di raccordo e integrazione del sistema di valutazione con il sistema di bilancio**

Dal punto di vista temporale, il condizionamento che opera il Sistema di bilancio su quello dei controlli interni e della misurazione e valutazione della performance è significativo, in quanto la tempistica di esecuzione degli ultimi due si basa su quella del primo (in particolar modo, con riferimento alla data di approvazione del bilancio preventivo).

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### 1. Ambiti di misurazione della Performance Organizzativa

La Performance Organizzativa prende in considerazione i risultati prodotti dal Comune nel suo insieme (Performance di Ente) e dalle singole articolazioni della sua struttura (Performance di Struttura).

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, possono essere direttamente mutuati dall'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009 che li dettaglia con chiarezza.

La performance organizzativa è misurata e valutata:

- I. a livello generale di ente (**Performance di Ente**);
- II. a livello di area di responsabilità (**Performance di Struttura**).

Ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa di Ente rilevano due ambiti: **Impatti/effetti dell'azione amministrativa e Stato di salute dell'amministrazione**.

Ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa delle singole strutture rilevano altri due ambiti: **Grado di attuazione della strategia e Portafoglio delle attività e dei servizi**.

#### ❖ Gli impatti/effetti dell'azione amministrativa (*outcome*) - Performance di Ente

Il SMVP considera gli impatti/effetti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni. In particolare, esso identifica ex ante, mediante le linee del programma di mandato del sindaco (c.d. Linee Programmatiche di mandato), il Documento Unico di Programmazione (DUP) e il PEG/Piano della Performance, gli impatti/effetti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività.

Attraverso il Bilancio di mandato e il Rapporto sulla Performance si forniscono *ex post* gli elementi utili a valutare se gli impatti/effetti previsti sono stati realmente conseguiti.

Sulla base del programma di mandato del sindaco vengono individuate le aree che compongono la strategia complessiva del Comune di Rho (Aree Strategiche). A ciascuna delle aree strategiche vengono ricondotte le priorità strategiche aggiornate annualmente con il DUP, che confluiscono declinate in obiettivi strategici nel PEG/Piano della Performance.

Gli obiettivi strategici individuano in modo sintetico l'effetto finale che ci si propone di produrre in termini di modifica dello "status quo", nonché l'impostazione generale della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirlo (descrizione dell'obiettivo).

Gli obiettivi strategici hanno in linea generale durata triennale, in coerenza con quanto disposto dal D.Lgs. n. 150/2009. Per ciascuno degli obiettivi vengono individuati uno o più indicatori di *outcome* e i relativi risultati attesi su base annuale.

Il conseguimento dell'obiettivo strategico ha come premessa necessaria l'efficace realizzazione delle attività programmate o il conseguimento degli obiettivi operativi, sulla base degli indicatori preventivamente stabiliti.

#### ❖ Lo stato di salute dell'amministrazione - Performance di Ente

L'Ente indica le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvengano in condizioni ottimali. A tal fine, il SMVP si struttura in modo tale da consentire di valutare *ex ante* ed *ex post* se:

- l'Ente è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e *stakeholder*;
- i processi interni di supporto, che rendono possibile il funzionamento dell'Ente, raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

### ❖ Il Grado di attuazione della strategia - Performance di Struttura

Con l'identificazione, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, degli obiettivi strategici e della relativa articolazione in obiettivi operativi, il SMVP rappresenta *ex ante* le priorità dell'Ente e valuta *ex post* se ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto.

Gli obiettivi operativi costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa su base annuale. Essi rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici e sono funzionali al raggiungimento degli stessi.

Ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali sono previste specifiche azioni e sono definite responsabilità, risorse, indicatori e valori attesi. Ogni obiettivo operativo può essere misurato tramite indicatori di *output*, di efficienza ed efficacia (riferiti alle risorse umane e materiali utilizzate, di qualità dei servizi erogati, ecc.) e di qualità. Gli obiettivi operativi si desumono dalle azioni definite nella Relazione previsionale e programmatica.

Attraverso il Bilancio di mandato e il Rapporto sulla Performance si forniscono *ex post* gli elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti.

### ❖ Il portafoglio delle attività e dei servizi - Performance di Struttura

Il SMVP prevede la strutturazione dell'Ente sulla base delle attività e dei servizi attraverso i quali l'Ente esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (*stakeholder*) e agli utenti.

Mediante l'articolazione di tale ambito, viene data indicazione, *ex ante*, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'Ente mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività - secondo le esigenze informative delle diverse categorie di *stakeholder* - ed, *ex post*, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati rispetto agli obiettivi gestionali prefissati.

Gli obiettivi gestionali riguardano l'ordinaria attività dell'Amministrazione ed hanno per lo più carattere stabile nel tempo.

## 2. **Modalità di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa**

La misurazione della Performance Organizzativa di Ente e di Struttura avviene attraverso l'utilizzo di obiettivi riferiti a ciascuno degli ambiti di misurazione come sopra individuati. A ciascun obiettivo è associato uno o più indicatori e relativi risultati attesi, intesi quale risultati che ci si prefigge di ottenere, e che divengono oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo.

La rilevanza di ciascun ambito nell'influenzare la complessiva performance organizzativa è definita attraverso la sua pesatura, che può variare nei diversi esercizi di riferimento. La pesatura degli ambiti di performance verrà effettuata all'interno del PEG/Piano della Performance, contestualmente all'individuazione degli obiettivi di performance.

Indipendentemente dal numero di obiettivi assegnati occorre giungere ad una misura di sintesi relativa alla performance realizzata: verranno definiti sia il grado di realizzazione della Performance Organizzativa di Ente sia il grado di realizzazione della performance Organizzativa di struttura, individuando due differenti valori.

Innanzitutto, quindi, a ciascun ambito va associato un peso %, in relazione all'importanza attribuita allo stesso dall'Amministrazione all'inizio del periodo di valutazione (valutazione *ex ante*).

Il grado di raggiungimento della performance in ciascun ambito viene poi espresso in termini percentuali e rappresenta la sintesi della misurazione del grado di raggiungimento % dei risultati associati ai singoli obiettivi di performance. Il grado di raggiungimento di ogni risultato viene espresso in termini % tramite il calcolo della seguente proporzione:

$$\text{valore consuntivo} : \text{risultato atteso} = X : 100$$

Il grado di raggiungimento della performance organizzativa di ambito rappresenta pertanto la media (eventualmente ponderata) del grado di raggiungimento dei risultati dei singoli obiettivi.

Analogamente, il grado di raggiungimento della performance organizzativa di ente e di struttura viene determinato calcolando la media ponderata del grado di raggiungimento della performance organizzativa nei singoli ambiti.

Il grado di raggiungimento della performance organizzativa di Ente e di Struttura medio ponderato - espresso in percentuale (misurazione di carattere quantitativo) - viene attestato dal Nucleo di valutazione sulla base dei dati elaborati nei report predisposti dal Servizio controllo di Gestione.

Il rapporto tra misurazione e valutazione è il seguente:

Grado di raggiungimento della Performance organizzativa medio ponderato *	Punteggio di valutazione
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 20%	0
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 20% e 40%	20
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 41% e 60%	40
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 61% e 80%	60
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 81% e 90%	85
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 91% e 100%	100

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99%=39,00%)

La valutazione della performance Organizzativa confluisce nella scheda di valutazione dei dipendenti (dirigenti, incaricati di posizione organizzativa/alta professionalità e personale dei livelli) ai fini della valutazione della performance complessiva del valutato.

### 3. Soggetti e responsabilità

La misurazione e valutazione finale della Performance Organizzativa nelle sue componenti di Performance di Ente e di Performance delle singole strutture, ai sensi dell'articolo 49 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi, compete al Nucleo di valutazione.

A tal fine il Nucleo di valutazione prende atto e valida le schede di report che il Servizio controllo di Gestione predispone utilizzando i dati a consuntivo forniti dai dirigenti.

Il Segretario generale partecipa al processo di valutazione con un duplice ruolo, sia come componente interno del Nucleo di Valutazione, sia come soggetto cui spetta sovrintendere allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti coordinandone le attività, garantendo il collegamento con le dinamiche organizzative interne all'Ente.

La Giunta, inoltre, come previsto dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei Servizi, "ex post", approva il documento denominato «Rapporto sulla performance» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio e le iniziative realizzate tese a favorire le pari opportunità. Il rapporto sulla performance è validato dal Nucleo di valutazione e pubblicato sul sito internet istituzionale dell'Ente nella sezione "Amministrazione trasparente".

#### 4. Fasi e tempi del processo di misurazione e valutazione

Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa si articola in tre distinte fasi strettamente collegate con il “Ciclo di gestione della performance”:

- fase “*ex ante*”, consiste nel definire attraverso il Peg/Piano della Performance adottato dalla Giunta comunale gli obiettivi (strategici, operativi e gestionali), associando ad essi gli indicatori (di *outcome*, di *output*, di efficienza, di efficacia e di qualità) e i corrispondenti risultati attesi;
- fase “*in itinere*”, consiste nella verifica in corso d’anno dello scostamento tra obiettivi e risultati e nell’avvio di azioni correttive volte al rispetto del *trend* atteso.
- fase “*ex post*”, consiste nella verifica a conclusione dell’esercizio dello scostamento tra obiettivi e risultati conseguiti.

I tempi della programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance sono dettati dai tempi di adozione degli atti e dell’effettuazione delle operazioni che ne sono riferimento all’interno del ciclo di gestione della performance con i quali si accorderanno.

Si tratta degli atti di programmazione, di definizione e di assegnazione degli obiettivi strategici ed operativi, delle verifiche annuali, degli interventi di aggiornamento sulle previsioni di bilancio stabiliti per il 30 settembre ed il 30 novembre di ciascun anno e dagli atti di rendicontazione previsti al 30 aprile dell’anno successivo a quello interessato all’assegnazione degli obiettivi.

Sempre con riferimento ai tempi della misurazione e valutazione della performance, i Dirigenti unitamente ai responsabili delle varie unità organizzative dell’Ente monitorano costantemente le attività e gli obiettivi loro assegnati.

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE

### 1. Ambiti di valutazione

Per il Segretario Generale dell'Ente si applicherà la medesima metodologia di valutazione adottata per il personale dipendente e per i dirigenti e le posizioni organizzative. Ciò nell'ottica di una omogeneità normativa che consenta una più fluida gestione del sistema e un'interconnessione dello stesso a tutte le figure operative e direttive presenti nell'Ente.

La valutazione della performance individuale del segretario riguarda tre principali ambiti:

- 1) **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** - prima sezione della scheda di valutazione  
Peso assegnato 40% (40 punti).
- 2) **RISULTATI CONSEGUITI** misurati attraverso il grado di realizzazione di specifici obiettivi individuali - seconda sezione della scheda di valutazione  
Peso assegnato 30% (30 punti).
- 3) **COMPETENZE** professionali e manageriali dimostrate - terza sezione della scheda di valutazione  
Peso assegnato 30% (30 punti).

#### ❖ La definizione del punteggio di valutazione della performance organizzativa

La particolare posizione del Segretario generale e le sue funzioni di 'dirigente apicale' del Comune pongono la necessità di specificare, in particolare, la valutazione relativa alla c.d. 'Performance organizzativa'.

Infatti, se per i 'Risultati conseguiti' e per i 'Comportamenti organizzativi' può essere usato - con i dovuti aggiustamenti - la metodologia di valutazione dei Dirigenti, per la **Performance Organizzativa** occorre prendere atto della particolarità della figura del Segretario Generale deputato, nell'attuale legislazione a coprire tre aree principali di intervento a favore di tutta l'Organizzazione:

- a. L'Area c.d. della **Compliance**: comprende tutte le funzioni (e i connessi adempimenti) che il S.G. è chiamato a svolgere nella sua veste di 'garante della legalità' e che si esplica, principalmente, nelle responsabilità di titolare del potere di controllo successivo di regolarità amministrativa di tutti gli atti previsti dal Regolamento sui controlli interni (D.L. 174/2012), nelle responsabilità connesse al ruolo di Responsabile 'Anticorruzione' secondo le statuizioni della legge 190/2013 e del Piano Nazionale Anticorruzione, nonché del Piano triennale Anticorruzione di livello locale e, infine, di titolare del potere di collaborazione e consulenza giuridica agli Organi Istituzionali del Comune.
- b. L'Area c.d. della **Performance**: comprende tutte le funzioni di sovrintendenza e coordinamento dell'attività dei Dirigenti prevista dal T.U. 267/2000 a valere, principalmente, sul c.d. Ciclo della Performance previsto dalla legge 150/2009. In base a queste funzioni il S.G. è tenuto a seguire e coordinare le fasi della Programmazione, della definizione degli Obiettivi dirigenziali, del monitoraggio e della valutazione (anche attraverso la sua partecipazione al Nucleo di Valutazione). Tale area comprende anche lo svolgimento periodico del Comitato di Direzione con compiti di orientamento e coordinamento delle fasi dell'attività amministrativa insieme con i Dirigenti.
- c. L'Area c.d. dell'**Accountability**: comprende tutte le funzioni di rendicontazione e di trasparenza dell'Organizzazione riassunte nel D.lgs. 33/2013 (in base alle quali il S.G. è 'Responsabile della 'trasparenza' degli atti e dell'attuazione del Piano comunale). Comprende, inoltre, le funzioni di attestazione e garanzia della correttezza del procedimento di rendicontazione svolto a livello locale attraverso strumenti quali: il Bilancio di Mandato, il Bilancio Partecipativo, il Bilancio Sociale, il Bilancio di Genere e altri simili strumenti.

La messa in campo di funzioni così variegate ma riconducibili, comunque, ad un'unica figura di raccordo all'interno dell'Organizzazione (in maniera trasversale sia di tipo orizzontale: tra parte politica e parte dirigenziale, che verticale: all'interno della struttura organizzativa espressa nell'Organigramma dell'Ente) rende la valutazione della Performance organizzativa del Segretario Generale un percorso di presa in esame dell'attuazione dei principali strumenti in cui la stessa si esplica, pur non esaurendosi nella loro pedissequa applicazione.

Infatti, ciascuno strumento a disposizione del Segretario Generale per adempiere al suo ruolo di alta direzione dell'Organizzazione dovrà essere valutato in base alle tre Aree suddette considerate in contemporanea, non essendo possibili distinguere una valutazione circa l'attuazione ad es. del Piano Anticorruzione che sia esclusiva dell'area della Compliance (e quindi limitata alla presenza del Piano Anticorruzione e delle sue misure all'interno dell'Organizzazione) e non comprenda anche l'area della Performance (in quanto lo stesso piano deve essere attuato con la collaborazione di tutta la struttura, a partire dai Dirigenti, con una funzione di coordinamento forte del Segretario Generale) e quella dell'Accountability (in quanto l'attività Anticorruzione ha importanti risvolti di tipo informativo/comunicativo circa l'attuazione delle misure previste dal Piano).

A tal fine, per la valutazione della Performance Organizzativa del Segretario generale si utilizzerà il seguente strumento valutativo:

STRUMENTI	Area della Compliance	Area della Performance	Area dell'Accountability	Peso %	Punteggio Parziale ponderato
<i>Piano anticorruzione</i>	Da 0 a 70	Da 0 a 20	Da 0 a 10		
<i>Controlli interni</i>	Da 0 a 60	Da 0 a 20	Da 0 a 20		
<i>Coordinamento Dirigenti</i>	Da 0 a 20	Da 0 a 70	Da 0 a 10		
<i>Ciclo della Performance</i>	Da 0 a 10	Da 0 a 60	Da 0 a 30		
<i>Piano Trasparenza</i>	Da 0 a 30	Da 0 a 30	Da 0 a 40		
				100%	100

Il peso dell'indicatore va stabilito preventivamente con la consegna della scheda da parte del Sindaco al Segretario generale.

La valutazione si effettua come segue:

1. per ciascun strumento viene attribuito un punteggio di valutazione che può andare da 0 a 100. Il punteggio numerico attribuito deve essere moltiplicato per il peso percentuale assegnato al singolo strumento, così da ottenere il punteggio parziale ponderato.
2. il punteggio dell'ambito di valutazione è ottenuto moltiplicando il punteggio parziale ponderato per il peso percentuale dell'ambito di valutazione.

❖ **La definizione del punteggio di valutazione dei risultati conseguiti**

Il secondo ambito di valutazione, che corrisponde alla seconda sezione della scheda di valutazione, riguarda i RISULTATI CONSEGUITI dal segretario misurati attraverso il grado di realizzazione di specifici obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori e risultati attesi.

Ad ogni obiettivo oggetto di valutazione è associato un peso percentuale che ne indica la rilevanza relativa, fatto cento il totale.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi - espresso in percentuale (misurazione di carattere quantitativo) - viene attestato dal Nucleo di valutazione sulla base dei dati elaborati nei report predisposti dal Servizio controllo di Gestione. Esso è rappresentato dalla media (eventualmente ponderata) del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi.

La valutazione conseguente è resa attraverso una scala di valutazione che prevede 6 diversi gradi di giudizio espressi attraverso un punteggio che varia da 0 a 100 punti.

Il rapporto tra misurazione e valutazione - come rappresentato nella scheda di valutazione - è il seguente:

Grado di raggiungimento *	Punteggio di valutazione
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 30%	0
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 31% e 49%	20
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 50% e 65%	40
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 66% e 85%	60
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 86% e 95%	85
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 96% e 100%	100

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99%=39,00%)

Il punteggio dell'ambito di valutazione si ottiene moltiplicando il punteggio legato al grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi, individuato secondo la scala di valutazione sopra riportata, per il peso percentuale assegnato all'ambito di valutazione.

❖ **La definizione del punteggio di valutazione delle competenze professionali e manageriali dimostrate**

Il terzo ambito di valutazione, che corrisponde alla terza sezione della scheda di valutazione riguarda le **COMPETENZE** professionali e manageriali dimostrate.

La misurazione e valutazione di tale ambito è realizzata sulla base di 6 parametri di valutazione che individuano una complessiva qualità delle prestazioni.

Nella tabella sottostante sono descritti i parametri utilizzati per la valutazione delle competenze professionali e manageriali del Segretario Generale. Ad ogni singolo parametro di valutazione è associato un peso percentuale che ne indica la rilevanza relativa, fatto cento il totale.

Parametri	Peso % del parametro
<b>1.Capacità di problem solving:</b> affronta e risolve i problemi in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte; elabora idee e opera con strumenti in grado di contribuire a risolvere i problemi gestionali e di raggiungere gli obiettivi; stimola e aiuta la formazione di decisioni condivise; è solito scindere le persone dal problema.	20%

<p><b>2.Capacità di coinvolgere la struttura organizzativa:</b> è in grado di coinvolgere fattivamente gli attori principali dell'organizzazione comunale (parte politica e parte tecnica); manifesta una forte propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti; sollecita idee e contributi da parte dei collaboratori; è in grado di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi; stimola l'apprendimento e la formazione continua dell'organizzazione.</p>	20%
<p><b>3.Consapevolezza Organizzativa:</b> conosce e rispetta i diversi ruoli all'interno dell'organizzazione e ha la capacità di farsi coinvolgere nei processi decisionali; partecipa in modo fattivo all'implementazione organizzativa, stimolando la formazione di gruppi di lavoro anche intersettoriali; fa girare le informazioni e rende noti i propri orientamenti nei tavoli di lavoro.</p>	20%
<p><b>4.Competenza giuridico-legale:</b> dimostra una buona competenza giuridico-legale in relazione alle materie principali di intervento dell'Ente testimoniata dalla resa di pareri e consulenze in genere per gli Amministratori, i dirigenti e le strutture di vertice dell'Amministrazione; è in grado di orientare a buon fine la soluzione delle questioni giuridico-legali sottoposte alla sua attenzione.</p>	20%
<p><b>5.Capacità di innovazione:</b> dimostra propensione al cambiamento orientato al miglioramento qualitativo della Struttura organizzativa; sistematizza i problemi legati alle procedure burocratiche ed è in grado di guidarli verso un miglioramento continuo a favore del cittadino e/o dell'utente interno.</p>	20%

Per ciascun parametro il valutatore deve attribuire un punteggio in relazione alla seguente scala di valutazione:

Descrittore	Punteggio di valutazione
è un punto di debolezza	5
necessita di miglioramento	25
non soddisfa pienamente i requisiti	45
soddisfa adeguatamente i requisiti	60
soddisfa pienamente i requisiti	75
è un punto di forza	90
è un punto di eccellenza	100

La valutazione si effettua come segue:

1. per ciascun parametro viene attribuito un punteggio di valutazione in relazione alla scala di valutazione di cui sopra. Il punteggio numerico attribuito deve essere moltiplicato per il peso percentuale assegnato al singolo parametro, così da ottenere il punteggio parziale ponderato.
2. il punteggio dell'ambito di valutazione è ottenuto moltiplicando il punteggio parziale ponderato per il peso percentuale dell'ambito di valutazione.

## 2. Soggetti e responsabilità

L'art. 99 del D. Lgs n. 267/2000 stabilisce che nei comuni, la figura del Segretario Comunale "dipende funzionalmente" dal Sindaco, al quale spettano le attribuzioni in ordine al rapporto funzionale del Segretario con l'Ente Locale presso il quale questi presta servizio.

Pertanto, l'attività di misurazione e valutazione della performance del Segretario è effettuata da parte del Sindaco.

Alla fine di ogni anno il sindaco, attraverso un proprio atto, valuta nel complesso l'attività svolta dal segretario, eventualmente confrontandosi con gli Assessori e con i componenti esterni del Nucleo di Valutazione.

## 3. Fasi e tempi del processo di valutazione

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale si articola in tre fasi: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

### ❖ Misurazione e valutazione ex ante

La fase *ex ante* trova rappresentazione nella scheda di valutazione dove sono definiti per l'esercizio di riferimento:

- a) gli obiettivi di performance organizzativa;
- b) gli obiettivi individuali assegnati al segretario;
- c) le competenze professionali e manageriali attese.

Gli obiettivi di performance organizzativa e gli obiettivi individuali sono assegnati tramite il PEG/Piano delle Performance. La Giunta indica nello stesso PEG/Piano delle Performance quali obiettivi individuali - orientativamente massimo cinque - rileveranno ai fini della valutazione della performance individuale del segretario.

E' consentito assegnare obiettivi al segretario che ha assunto servizio durante l'anno di valutazione; tali obiettivi saranno opportunamente definiti e parametrati.

La scheda di valutazione deve essere consegnata al valutato in avvio del processo di valutazione; il valutato sottoscrive la scheda per presa visione.

Il modello di scheda di valutazione è allegato al presente documento.

### ❖ Misurazione e valutazione in itinere

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della performance attesa è oggetto del normale *feedback* tra i diversi attori del percorso valutativo.

A seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è necessario ridefinire formalmente la performance attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

E' previsto un momento di verifica intermedio da effettuare entro il 30 settembre.

### ❖ Misurazione e valutazione ex post

La fase di misurazione e valutazione *ex post* si concretizza nell'insieme di azioni che portano alla proposta finale della valutazione della performance del segretario.

La fase di valutazione termina con la consegna al valutato della scheda di valutazione, la quale riassume in forma grafica gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti. Il punteggio espresso nella scheda rappresenta la valutazione finale della prestazione. La scheda è sottoscritta sia dal valutato che dal valutatore.

#### 4. Procedure di conciliazione

Il segretario può chiedere, entro 15 (quindici) giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, un colloquio al Sindaco finalizzato ad una revisione al punteggio assegnato. Sulla base dell'esito del colloquio, il Sindaco può confermare o modificare la valutazione.

Il valutato può altresì, sempre entro 15 (quindici) giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, richiedere il tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 c.p.c in materia di risoluzione delle controversie di lavoro, ovvero adire l'Autorità Giudiziaria in tema di contenzioso del rapporto di lavoro dipendente.

#### 5. L'obbligo di trasparenza

La scheda di valutazione del segretario è divisa in due parti:

a) la prima, che si articola negli ambiti/sezioni precedentemente illustrati, costituisce la valutazione istruttoria.

b) la seconda parte, di sintesi, riporta per ogni ambito di valutazione il punteggio numerico ottenuto. La somma dei singoli tre punteggi definisce il punteggio complessivo ottenuto, che può variare da 0 a 100 punti.

La scheda sintetica di valutazione della performance individuale rappresenta la parte da rendere accessibile ai fini delle norme sulla trasparenza degli esiti della valutazione.

La scheda sintetica finale, in cui confluiscono le singole valutazioni dando luogo ad un unico punteggio, costituisce quindi la documentazione sugli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance individuale ed è resa accessibile a richiesta.

##### Scheda di sintesi della valutazione della performance individuale

Ambito di valutazione	Punteggio parziale
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	-
RISULTATI CONSEGUITI misurati attraverso il grado di realizzazione di specifici obiettivi individuali	-
COMPETENZE professionali e manageriali dimostrate	-
<b>Punteggio totale</b>	<b>-</b>

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

### 1. Ambiti di valutazione

La valutazione della performance individuale dei dirigenti riguarda tre principali ambiti:

- 1) **PERFORMANCE** dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità - prima sezione della scheda di valutazione  
Peso assegnato 20% (20 punti).
- 2) **RISULTATI CONSEGUITI** misurati attraverso il grado di realizzazione di specifici obiettivi individuali - seconda sezione della scheda di valutazione  
Peso assegnato 40% (40 punti).
- 3) **COMPETENZE** professionali e manageriali dimostrate; capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una differenziazione dei giudizi - terza sezione della scheda di valutazione  
Peso assegnato 40% (40 punti).

#### ❖ La definizione del punteggio di valutazione della performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità

Il primo ambito di valutazione, che corrisponde alla prima sezione della scheda di valutazione, riguarda la valutazione della PERFORMANCE realizzata dalla struttura di diretta responsabilità del singolo dirigente, ovvero la Performance organizzativa di Struttura.

Per la definizione della valutazione della performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità si rinvia, di conseguenza, alla metodologia di misurazione e valutazione della Performance organizzativa.

La valutazione conseguente è resa attraverso una scala di valutazione che prevede 6 diversi gradi di giudizio rappresentati da un punteggio che varia da 0 a 100 punti.

Il rapporto tra misurazione e valutazione - come rappresentato nella scheda di valutazione - è il seguente:

Grado di raggiungimento della Performance organizzativa medio ponderato *	Punteggio di Valutazione
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 20%	0
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 20% e 40%	20
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 41% e 60%	40
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 61% e 80%	60
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 81% e 90%	85
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 91% e 100%	100

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99%=39,00%)

Il punteggio complessivo dell'ambito di valutazione si ottiene moltiplicando il punteggio legato al grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi, individuato secondo la scala di valutazione sopra riportata, per il peso percentuale assegnato all'ambito di valutazione.

❖ **La definizione del punteggio di valutazione dei risultati conseguiti**

Il secondo ambito di valutazione, che corrisponde alla seconda sezione della scheda di valutazione, riguarda i **RISULTATI CONSEGUITI** dal dirigente misurati attraverso il grado di realizzazione di specifici obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori e risultati attesi.

Ad ogni obiettivo oggetto di valutazione è associato un peso percentuale che ne indica la rilevanza relativa, fatto cento il totale.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi - espresso in percentuale (misurazione di carattere quantitativo) - viene attestato dal Nucleo di valutazione sulla base dei dati elaborati nei report predisposti dal Servizio controllo di Gestione. Esso è rappresentato dalla media (eventualmente ponderata) del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi.

La valutazione conseguente è resa attraverso una scala di valutazione che prevede 6 diversi gradi di giudizio espressi attraverso un punteggio che varia da 0 a 100 punti.

Il rapporto tra misurazione e valutazione - come rappresentato nella scheda di valutazione - è il seguente:

<b>Grado di raggiungimento *</b>	<b>Punteggio di valutazione</b>
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 30%	0
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 31% e 49%	20
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 50% e 65%	40
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 66% e 85%	60
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 86% e 95%	85
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 96% e 100%	100

*\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99%=39,00%)*

Il punteggio dell'ambito di valutazione si ottiene moltiplicando il punteggio legato al grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi, individuato secondo la scala di valutazione sopra riportata, per il peso percentuale assegnato all'ambito di valutazione.

❖ **La definizione del punteggio di valutazione delle competenze professionali e manageriali dimostrate e capacità di valutazione dei propri collaboratori**

Il terzo ambito di valutazione, che corrisponde alla terza sezione della scheda di valutazione riguarda le **COMPETENZE** professionali e manageriali dimostrate e la capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La misurazione e valutazione di tale ambito è realizzata sulla base di 6 parametri di valutazione che individuano una complessiva qualità delle prestazioni.

Nella tabella sottostante sono descritti i parametri utilizzati per la valutazione delle competenze professionali e manageriali del personale dirigente. Ad ogni singolo parametro di valutazione è associato un peso percentuale che ne indica la rilevanza relativa, fatto cento il totale.

Parametri	Peso % del parametro
<b>1.Capacità di problem solving operativo:</b> risolve le situazioni straordinarie in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte; 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; è solito scindere le persone dal problema.	16%
<b>2.Capacità di gestire le risorse umane:</b> 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; e' in grado di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi; stimola l'apprendimento e la formazione continua del collaboratore.	20%
<b>3.Consapevolezza Organizzativa:</b> riconosce i vincoli organizzativi, ovvero che cosa è o non è realizzabile in determinati momenti o in determinate posizioni; conosce l'organigramma dell'ente, la gerarchia, le regole e i regolamenti e le procedure operative; conosce le strutture informali dell'organizzazione; opera orientando il proprio contributo professionale all'acquisizione di modalità di approccio coinvolgendo le strutture della organizzazione sia formali sia informali; coinvolge i superiori e i collaboratori nei processi decisionali; partecipa in modo fattivo all'implementazione organizzativa, stimolando la formazione di gruppi di lavoro anche intersettoriali; fa girare le informazioni e rende noti i propri orientamenti nei tavoli di lavoro.	16%
<b>4.Capacità di programmazione e controllo:</b> 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, della variabile tempo; utilizza gli strumenti di programmazione e controllo per monitorare le attività svolte al fine di implementare eventuali azioni correttive.	20%
<b>5.Capacità di orientarsi alla qualità del risultato:</b> individua e tiene monitorato il livello di servizio da fornire al cittadino/utente; definisce gli obiettivi della qualità del servizio; 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; e' attento ai requisiti sociali e dell'ambiente; rispetta l'indice minimo di qualità della performance organizzativa di ente definito nel PEG/Piano delle Performance.	12%
<b>6.Capacità di valutazione e di differenziazione:</b> capacità di premiare la performance anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato.	16%

Per ciascun parametro il valutatore deve attribuire un punteggio in relazione alla seguente scala di valutazione:

Descrittore	Punteggio di valutazione
è un punto di debolezza	5
necessita di miglioramento	25
non soddisfa pienamente i requisiti	45
soddisfa adeguatamente i requisiti	60
soddisfa pienamente i requisiti	75
è un punto di forza	90
è un punto di eccellenza	100

La valutazione si effettua come segue:

1. per ciascun parametro viene attribuito un punteggio di valutazione in relazione alla scala di valutazione di cui sopra. Il punteggio numerico attribuito deve essere moltiplicato per il peso percentuale assegnato al singolo parametro, così da ottenere il punteggio parziale ponderato.
2. il punteggio dell'ambito di valutazione è ottenuto moltiplicando il punteggio parziale ponderato per il peso percentuale dell'ambito di valutazione.

## 2. Soggetti e responsabilità

Il sistema di valutazione dei dirigenti si basa su un percorso che permette di effettuare una valutazione risultante da una pluralità di informazioni e valutazioni resi da soggetti diversi.

La valutazione finale della performance individuale dei dirigenti è di competenza del Sindaco, che riceve la proposta dal Nucleo di Valutazione (artt. 49 e 50 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi).

Il Segretario generale partecipa con un duplice ruolo, sia come componente interno del Nucleo di Valutazione, sia come soggetto cui spetta sovrintendere allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti coordinandone le attività, garantendo il collegamento con le dinamiche organizzative interne all'Ente.

Gli Assessori in veste di attori politici partecipano al processo di valutazione delle performance dei dirigenti fornendo informazioni in riferimento alle modalità di realizzazione sugli obiettivi del programma di mandato a loro delegati dal Sindaco.

Il Nucleo di Valutazione rappresenta l'attore scientifico-tecnico della valutazione che esprime la proposta di valutazione finale delle performance dirigenziali, acquisendo, sintetizzando ed integrando i risultati della valutazione espressa dai diversi attori coinvolti nel processo.

In particolare:

- per la valutazione dei risultati il Nucleo di valutazione valida i dati elaborati nei report predisposti dal servizio controllo di gestione;
- la valutazione delle competenze è effettuata anche tenendo conto delle informazioni espresse da tutti gli attori coinvolti nel processo.

Il Nucleo di Valutazione, altresì, monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance e quindi esercita una funzione di verifica sulla coerenza complessiva di

tutte le singole valutazioni. Può, a tal fine, avvalersi di personale interno all'ente, come supporto al processo istruttorio.

### 3. Fasi e tempi del processo di valutazione

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale si articola in tre fasi: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

#### ❖ Misurazione e valutazione ex ante

La fase *ex ante* trova rappresentazione nella scheda di valutazione dove sono definiti per l'esercizio di riferimento:

- a) gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla struttura di diretta responsabilità;
- b) gli obiettivi individuali assegnati al singolo dirigente;
- c) le competenze professionali e manageriali attese.

Gli obiettivi di performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità e gli obiettivi individuali sono assegnati tramite il PEG/Piano delle Performance. La Giunta indica nello stesso PEG/Piano delle Performance quali obiettivi individuali - orientativamente massimo cinque - rileveranno ai fini della valutazione della performance individuale del dirigente.

E' consentito assegnare obiettivi al personale che ha assunto servizio durante l'anno di valutazione; tali obiettivi saranno opportunamente definiti e parametrati.

La scheda di valutazione deve essere consegnata al valutato in avvio del processo di valutazione; il dirigente sottoscrive la scheda per presa visione.

Il modello di scheda di valutazione è allegato al presente documento.

#### ❖ Misurazione e valutazione in itinere

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della performance attesa è oggetto del normale *feedback* tra i diversi attori del percorso valutativo.

A seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è necessario ridefinire formalmente la performance attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

E' previsto un momento di verifica intermedio da effettuare entro il 30 settembre.

#### ❖ Misurazione e valutazione ex post

La fase di misurazione e valutazione *ex post* si concretizza nell'insieme di azioni che, coordinate dal Nucleo di valutazione, portano alla proposta finale della valutazione della performance per ogni dirigente.

La fase di valutazione termina con la consegna al dirigente della scheda di valutazione, la quale riassume in forma grafica gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti. Il punteggio espresso nella scheda rappresenta la valutazione finale della prestazione. La scheda è sottoscritta sia dal valutato che dal valutatore.

### 4. Procedure di conciliazione

Il dirigente può chiedere, entro 15 (quindici) giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, un colloquio al Nucleo di Valutazione finalizzato ad una revisione al punteggio assegnato. Il colloquio è effettuato dal Presidente del Nucleo di Valutazione che, sulla base dell'esito del colloquio, può proporre al Nucleo di Valutazione una modifica della valutazione. Il Nucleo di Valutazione informa il Sindaco dell'attivazione del contraddittorio e del suo esito.

Il valutato può altresì, sempre entro 15 (quindici) giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, richiedere il tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 c.p.c in materia di risoluzione delle

controversie di lavoro, ovvero adire l'Autorità Giudiziaria in tema di contenzioso del rapporto di lavoro dipendente.

## 5. L'obbligo di trasparenza

La scheda di valutazione dei dirigenti è divisa in due parti:

a) la prima, che si articola negli ambiti/sezioni precedentemente illustrati, costituisce la valutazione istruttoria.

b) la seconda parte, di sintesi, riporta per ogni ambito di valutazione il punteggio numerico ottenuto. La somma dei singoli tre punteggi definisce il punteggio complessivo ottenuto, che può variare da 0 a 100 punti.

La scheda sintetica di valutazione della performance individuale rappresenta la parte da rendere accessibile ai fini delle norme sulla trasparenza degli esiti della valutazione.

La scheda sintetica finale, in cui confluiscono le singole valutazioni dando luogo ad un unico punteggio, costituisce quindi la documentazione sugli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance individuale ed è resa accessibile a richiesta.

### Scheda di sintesi della valutazione della performance individuale

Ambito di valutazione	Punteggio parziale
<b>PERFORMANCE</b> dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità	-
<b>RISULTATI CONSEGUITI</b> misurati attraverso il grado di realizzazione di specifici obiettivi individuali	-
<b>COMPETENZE</b> professionali e manageriali dimostrate; capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una differenziazione dei giudizi	-
<b>Punteggio totale</b>	-

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITÀ

### 1. Ambiti di valutazione

La valutazione della performance individuale degli incaricati di posizione organizzativa/alta professionalità riguarda tre principali ambiti:

- 1) **PERFORMANCE** dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità - prima sezione della scheda di valutazione  
Peso assegnato 20% (20 punti).
- 2) **RISULTATI CONSEGUITI** misurati attraverso il grado di realizzazione di specifici obiettivi individuali - seconda sezione della scheda di valutazione  
Peso assegnato 40% (40 punti).
- 3) **COMPETENZE** professionali e manageriali dimostrate - terza sezione della scheda di valutazione  
Peso assegnato 40% (40 punti).

#### ❖ La definizione del punteggio di valutazione della performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità

Il primo ambito di valutazione, che corrisponde alla prima sezione della scheda di valutazione, riguarda la valutazione della PERFORMANCE realizzata dalla struttura di diretta responsabilità del singolo incaricato di posizione organizzativa/alta professionalità.

Ad ogni obiettivo oggetto di valutazione è associato un peso percentuale che ne indica la rilevanza relativa, fatto cento il totale.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi - espresso in percentuale (misurazione di carattere quantitativo) - viene attestato dal Nucleo di valutazione sulla base dei dati elaborati nei report predisposti dal Servizio controllo di Gestione. Esso è rappresentato dalla media (eventualmente ponderata) del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi.

La valutazione conseguente è resa attraverso una scala di valutazione che prevede 6 diversi gradi di giudizio rappresentati da un punteggio che varia da 0 a 100 punti.

Il rapporto tra misurazione e valutazione - come rappresentato nella scheda di valutazione - è il seguente:

Grado di raggiungimento della Performance organizzativa medio ponderato *	Punteggio di valutazione
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 20%	0
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 20% e 40%	20
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 41% e 60%	40
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 61% e 80%	60
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 81% e 90%	85
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 91% e 100%	100

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99%=39,00%)

Il punteggio complessivo dell'ambito di valutazione si ottiene moltiplicando il punteggio legato al grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi, individuato secondo la scala di valutazione sopra riportata, per il peso percentuale assegnato all'ambito di valutazione.

❖ **La definizione del punteggio di valutazione dei risultati conseguiti**

Il secondo ambito di valutazione, che corrisponde alla seconda sezione della scheda di valutazione, riguarda i **RISULTATI CONSEGUITI** misurati attraverso il grado di realizzazione di specifici obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori e risultati attesi.

Ad ogni obiettivo oggetto di valutazione è associato un peso percentuale che ne indica la rilevanza relativa, fatto cento il totale.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi - espresso in percentuale (misurazione di carattere quantitativo) - viene attestato dal Nucleo di valutazione sulla base dei dati elaborati nei report predisposti dal Servizio controllo di Gestione. Esso è rappresentato dalla media (eventualmente ponderata) del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi.

La valutazione conseguente è resa attraverso una scala di valutazione che prevede 6 diversi gradi di giudizio rappresentati da un punteggio che varia da 0 a 100 punti.

Il rapporto tra misurazione e valutazione - come rappresentato nella scheda di valutazione - è il seguente:

Grado di raggiungimento *	Punteggio di valutazione
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 30%	0
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 31% e 49%	20
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 50% e 65%	40
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 66% e 85%	60
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 86% e 95%	85
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 96% e 100%	100

*\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99%=39,00%)*

Il punteggio dell'ambito di valutazione si ottiene moltiplicando il punteggio legato al grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi, individuato secondo la scala di valutazione sopra riportata, per il peso percentuale assegnato all'ambito di valutazione.

❖ **La definizione del punteggio di valutazione delle competenze professionali e manageriali dimostrate e capacità di valutazione dei propri collaboratori**

Il terzo ambito di valutazione, che corrisponde alla terza sezione della scheda di valutazione, riguarda le **COMPETENZE** professionali e manageriali dimostrate e la capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La misurazione e valutazione di tale ambito è realizzata sulla base di 5 parametri di valutazione che individuano una complessiva qualità delle prestazioni.

Nella tabella sottostante sono descritti i parametri utilizzati per la valutazione delle competenze professionali e manageriali del personale incaricato di posizione organizzativa/alta professionalità. Ad ogni singolo parametro di valutazione è associato un peso percentuale che ne indica la rilevanza relativa, fatto cento il totale.

Parametri	Peso % del parametro
<b>1.Capacità di problem solving operativo:</b> risolve le situazioni straordinarie in autonomia senza ricorrere al dirigente di riferimento; 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; è solito scindere le persone dal problema.	22%
<b>2.Capacità di gestire le risorse umane:</b> 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.	20%
<b>3.Consapevolezza Organizzativa:</b> riconosce i vincoli organizzativi: che cosa è o non è realizzabile in determinati momenti o in determinate posizioni; conosce l'organigramma dell'ente, la gerarchia, le regole e i regolamenti e le procedure operative; opera orientando il proprio contributo professionale all'acquisizione di modalità di approccio, prassi e soluzioni di successo propri di contesti organizzativi e culturali diversi da quello di appartenenza, pur mantenendo e preservando le proprie caratteristiche distintive e peculiarità; conosce le strutture informali dell'organizzazione; sa identificare i personaggi chiave, capaci di intervenire nel processo decisionale.	18%
<b>4.Capacità di programmazione e controllo:</b> 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, della variabile tempo; utilizza gli strumenti di programmazione e controllo per monitorare le attività svolte al fine di suggerire al dirigente eventuali azioni correttive.	18%
<b>5.Capacità di orientarsi alla qualità del risultato (Servizi line):</b> individua e tiene monitorato il livello di servizio da fornire al cittadino/utente; definisce gli obiettivi della qualità del servizio; 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; è attento ai requisiti sociali e dell'ambiente; rispetta l'indice minimo di qualità della performance organizzativa di ente definito nel PEG/Piano delle Performance.	22%
<b>5. Capacità di lavorare in gruppo (Servizi Staff):</b> supporta attivamente con le proprie competenze e con il lavoro del suo servizio le attività degli altri servizi; definisce modalità e metodologie atte a integrare il proprio intervento con quello di altri servizi e/o collaboratori; promuove e identifica modalità di collaborazione per raggiungere obiettivi comuni che coinvolgono più servizi; propone e coordina interventi e azioni per il miglioramento e la semplificazione delle procedure; opera in modo flessibile alla ricerca di soluzioni e sinergie più adatte ai problemi posti e alle specificità di ciascun servizio; si identifica nel percorso di lavoro svolto e si assume la responsabilità del raggiungimento (o meno) degli obiettivi posti; rispetta l'indice minimo di qualità della performance organizzativa di ente definito nel PEG/Piano delle Performance.	22%

Per ciascun parametro il valutatore deve attribuire un punteggio in relazione alla seguente scala di valutazione:

Descrittore	Punteggio di valutazione
è un punto di debolezza	5
necessita di miglioramento	25
non soddisfa pienamente i requisiti	45
soddisfa adeguatamente i requisiti	60
soddisfa pienamente i requisiti	75
è un punto di forza	90
è un punto di eccellenza	100

La valutazione si effettua come segue:

- per ciascun parametro viene attribuito un punteggio di valutazione in relazione alla scala di valutazione di cui sopra da moltiplicare per il peso percentuale assegnato al singolo parametro, così da ottenere il punteggio parziale ponderato;
- il punteggio complessivo dell'ambito di valutazione è dato dalla somma dei singoli punteggi parziali ponderati moltiplicata per il peso percentuale assegnato all'ambito di valutazione.

## 2. Soggetti e responsabilità

L'art. 49 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi, che rappresenta la norma di riferimento, individua, in termini generali, i soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance.

La funzione della misurazione e valutazione della performance individuale del personale incaricato di posizione organizzativa/alta professionalità è di competenza dei dirigenti.

In particolare:

- per la valutazione dei risultati il dirigente prende atto dei dati elaborati nei report predisposti dal servizio controllo di gestione come validati dal Nucleo di valutazione;
- la valutazione dei comportamenti è effettuata attraverso l'osservazione diretta con riferimento agli elementi indicati nella scheda di valutazione.

Il Nucleo di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance e quindi esercita una funzione di verifica sulla coerenza complessiva di tutte le singole valutazioni. Può, a tal fine, avvalersi di personale interno all'ente, come supporto al processo istruttorio.

## 3. Fasi e tempi del processo di valutazione

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale si articola in tre fasi: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

### ❖ Misurazione e valutazione *ex ante*

La fase *ex ante* trova rappresentazione nella scheda di valutazione dove sono definiti per l'esercizio di riferimento:

- a) gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla struttura di diretta responsabilità;

- b) gli obiettivi individuali;
- c) le competenze professionali e manageriali attese.

Il dirigente assegna gli obiettivi di performance organizzativa e gli obiettivi individuali selezionandoli da quelli individuati nel PEG/Piano delle Performance. Al personale incaricato di posizione organizzativa/alta professionalità può essere assegnato fino ad un massimo di cinque obiettivi individuali.

E' consentito assegnare obiettivi al personale che ha assunto servizio durante l'anno di valutazione; tali obiettivi saranno opportunamente definiti e parametrati.

La scheda di valutazione deve essere consegnata al valutato in avvio del processo di valutazione; il valutato sottoscrive la scheda per presa visione.

Il modello di scheda di valutazione è allegato al presente documento.

#### ❖ Misurazione e valutazione *in itinere*

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della performance attesa è oggetto del normale *feedback* tra i diversi attori del percorso valutativo.

A seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è necessario ridefinire formalmente la performance attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

E' previsto un momento di verifica intermedio da effettuare entro il 30 settembre.

#### ❖ Misurazione e valutazione *ex post*

La valutazione di fine periodo si conclude con la consegna al valutato della scheda di valutazione, la quale riassume in forma grafica gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti. Il punteggio espresso nella scheda rappresenta la valutazione finale della prestazione. La scheda è sottoscritta sia dal valutato che dal valutatore.

## **4. Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa**

Entro 15 (quindici) giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, il valutato può chiedere un colloquio al dirigente finalizzato ad una revisione al punteggio assegnato. Il dirigente, tenuto conto dell'esito del colloquio, si esprime conseguentemente.

Il valutato può altresì, sempre entro 15 (quindici) giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, richiedere il tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 c.p.c in materia di risoluzione delle controversie di lavoro, ovvero adire l'Autorità Giudiziaria in tema di contenzioso del rapporto di lavoro dipendente.

## **5. L'obbligo di trasparenza**

La scheda di valutazione degli incaricati di posizione organizzativa/alta professionalità è divisa in due parti:

- a) la prima, che si articola negli ambiti/sezioni precedentemente illustrati, costituisce la valutazione istruttoria.
- b) la seconda parte, di sintesi, riporta per ogni ambito di valutazione il punteggio numerico ottenuto. La somma dei singoli tre punteggi definisce il punteggio complessivo ottenuto, che può variare da 0 a 100 punti.

La scheda sintetica di valutazione della performance individuale rappresenta la parte da rendere accessibile ai fini delle norme sulla trasparenza degli esiti della valutazione.

La scheda sintetica finale, in cui confluiscono le singole valutazioni dando luogo ad un unico punteggio, costituisce quindi la documentazione sugli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance individuale ed è resa accessibile a richiesta.



Scheda di sintesi della valutazione della performance individuale

Ambito di valutazione	Punteggio parziale
<b>PERFORMANCE</b> dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità	-
<b>RISULTATI CONSEGUITI</b> misurati attraverso il grado di realizzazione di specifici obiettivi individuali	-
<b>COMPETENZE</b> professionali e manageriali dimostrate	-
<b>Punteggio totale</b>	-

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI

### 1. Ambiti di valutazione

La valutazione della performance individuale dei dipendenti riguarda tre principali ambiti:

- 1) **CONTRIBUTO ASSICURATO** alla performance della struttura di appartenenza - prima sezione della scheda di valutazione  
Peso assegnato 10% (10 punti).
- 2) **RISULTATI CONSEGUITI** misurati attraverso il grado di realizzazione di obiettivi di gruppo o individuali ed al contributo individuale al conseguimento degli stessi - seconda sezione della scheda di valutazione  
Peso assegnato 40% (40 punti).
- 3) **COMPORAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI** agiti nell'esercizio dei compiti assegnati e competenze dimostrate - terza sezione della scheda di valutazione  
Peso assegnato 50% (50 punti).

#### ❖ La definizione del punteggio di valutazione del contributo assicurato alla performance

Il primo ambito di valutazione, che corrisponde alla prima sezione della scheda di valutazione, riguarda la valutazione del **CONTRIBUTO ASSICURATO** alla performance della struttura di appartenenza che corrisponde all'ambito organizzativo di diretta responsabilità del dirigente.

Il Grado di raggiungimento della Performance organizzativa medio ponderato coincide, di conseguenza, con il grado di raggiungimento come misurato e valutato per l'ambito organizzativo di diretta responsabilità del dirigente.

La valutazione conseguente è resa attraverso una scala di valutazione che prevede 6 diversi gradi di giudizio rappresentati da un punteggio che varia da 0 a 100 punti.

Il rapporto tra misurazione e valutazione - come rappresentato nella scheda di valutazione - è il seguente:

Grado di raggiungimento della Performance organizzativa medio ponderato *	Punteggio di valutazione
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 20%	0
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 20% e 40%	20
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 41% e 60%	40
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 61% e 80%	60
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 81% e 90%	85
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 91% e 100%	100

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99%=39,00%)

Il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa è misurato e valutato in percentuale così formulata:

Contributo individuale	Valutazione %
Nulla	0%
Scarso	25%
Sufficiente	50%
Discreto	70%
Buono	90%
Ottimo	100%

In caso di contributo valutato “nulla” il dirigente dovrà debitamente motivare la propria valutazione.

La valutazione del contributo assicurato alla performance organizzativa si effettua come segue:

- Il punteggio legato al grado medio ponderato di raggiungimento della Performance organizzativa deve essere moltiplicato per il contributo individuale valutato in percentuale secondo la scala di cui sopra, in tal modo si ottiene il punteggio parziale ponderato;
- Il punteggio complessivo dell’ambito di valutazione si ottiene moltiplicando il punteggio parziale ponderato per il peso percentuale assegnato all’ambito di valutazione.

#### ❖ La definizione del punteggio di valutazione dei risultati conseguiti

Il secondo ambito di valutazione, che corrisponde alla seconda sezione della scheda di valutazione, riguarda i RISULTATI CONSEGUITI misurati attraverso il grado di realizzazione di specifici obiettivi di gruppo o individuali - monitorati attraverso indicatori e risultati attesi - ed al contributo individuale al conseguimento degli stessi.

Ad ogni obiettivo oggetto di valutazione è associato un peso percentuale che ne indica la rilevanza relativa, fatto cento il totale.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi - espresso in percentuale (misurazione di carattere quantitativo) - viene attestato dal Nucleo di valutazione sulla base dei dati elaborati nei report predisposti dal Servizio controllo di Gestione.

La valutazione conseguente è resa attraverso una scala di valutazione che prevede 6 diversi gradi di giudizio rappresentati da un punteggio che varia da 0 a 100 punti.

Il rapporto tra misurazione e valutazione - come rappresentato nella scheda di valutazione - è il seguente:

Grado di raggiungimento *	Punteggio di valutazione
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 30%	0
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 31% e 49%	20
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 50% e 65%	40
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 66% e 85%	60
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 86% e 95%	85
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 96% e 100%	100

\*N.b. in caso importo decimale l’arrotondamento è all’unità inferiore (es. 39,99%=39,00%).

Il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali è misurato e valutato in percentuale così formulata:

Contributo individuale	Valutazione %
Nulla	0%
Scarso	25%
Sufficiente	50%
Discreto	70%
Buono	90%
Ottimo	100%

In caso di contributo valutato “nulla” il dirigente dovrà debitamente motivare la propria valutazione.

La valutazione dei risultati conseguiti si effettua come segue:

- Il punteggio legato al grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi deve essere moltiplicato per il contributo individuale valutato in percentuale secondo la scala di cui sopra, in tal modo si ottiene il punteggio parziale ponderato;
- Il punteggio complessivo dell’ambito di valutazione si ottiene moltiplicando il punteggio parziale ponderato per il peso percentuale assegnato all’ambito di valutazione.

❖ **La definizione del punteggio di valutazione dei comportamenti**

Il terzo ambito di valutazione, che corrisponde alla terza sezione della scheda di valutazione, riguarda i **COMPORAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI** agiti nell’esercizio dei compiti assegnati e competenze dimostrate.

La misurazione e valutazione di tale ambito è realizzata sulla base di 5 parametri di valutazione che individuano una complessiva qualità delle prestazioni.

Nelle tabelle sottostanti sono descritti i parametri utilizzati per la valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi del personale dipendente, la descrizione dei parametri è differenziata per le diverse categorie. Ad ogni singolo parametro di valutazione è associato un peso percentuale che ne indica la rilevanza relativa, fatto cento il totale.

I comportamenti organizzativi sono valutati secondo la seguente griglia di valori attribuibili ai singoli parametri oggetto di valutazione:

Descrittore	Punteggio di valutazione
è un punto di debolezza	5
necessita di miglioramento	25
non soddisfa pienamente i requisiti	45
soddisfa adeguatamente i requisiti	60
soddisfa pienamente i requisiti	75
è un punto di forza	90
è un punto di eccellenza	100

La valutazione si effettua come segue:

- per ciascun parametro viene attribuito un punteggio di valutazione in relazione alla scala di valutazione di cui sopra da moltiplicare per il peso percentuale assegnato al singolo parametro, così da ottenere il punteggio parziale ponderato;
- il punteggio complessivo dell'ambito di valutazione è dato dalla somma dei singoli punteggi parziali ponderati moltiplicata per il peso percentuale assegnato all'ambito di valutazione.

Parametri CATEGORIA A

Parametri	Peso % del parametro
<b>1.Flessibilità, collaborazione interfunzionale, impegno profuso, diligenza dimostrata:</b> è disponibile ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; adatta il proprio lavoro agli obiettivi gestionali affidati ed è disponibile ad accogliere ulteriori esigenze dell'Ente; si adatta ai mutamenti o a situazioni contingenti rivolte anche a garantire la continuità del servizio; offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostra impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni; è disponibile a farsi carico delle punte di lavoro del servizio anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro; osserva le disposizioni impartite per l'esecuzione del lavoro.	28%
<b>2.Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato:</b> cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; condivide le competenze possedute con i colleghi del servizio; è in grado di affrontare situazioni critiche e di gestire imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo; è capace di svolgere con affidabilità e padronanza il lavoro assegnato e di ricercare gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso; dimostra assiduità, affidabilità e correttezza nello svolgimento delle proprie funzioni.	14%
<b>3.Gestione relazioni interpersonali:</b> è capace a relazionarsi con i fruitori del servizio di pertinenza comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento rispettoso e sollecito; dimostra capacità di promuovere l'Ente attraverso un comportamento teso a risolvere i problemi posti dall'utenza; dimostra cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori; tiene rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite; svolge i propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui e favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso); è capace a rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro, con i colleghi che fruiscono delle sue prestazioni, con i responsabili.	22%
<b>4.Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate:</b> rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione e rileva tempestivamente le attività effettuate.	26%
<b>5.Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi:</b> è capace di risolvere problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti.	10%

Parametri CATEGORIA B

Parametri	Peso % del parametro
<b>1.Flessibilità, collaborazione interfunzionale, impegno profuso, diligenza dimostrata:</b> è disponibile ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; adatta il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali assegnati ed è disponibile ad accogliere ulteriori esigenze dell'Ente; dimostra flessibilità operativa mirata all'adattamento, al mutamento e a situazioni contingenti; offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostra impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni, nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure anche di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro; è disponibile a farsi carico e a gestire le punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro; osserva le disposizioni impartite per l'esecuzione del lavoro.	22%
<b>2.Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato:</b> svolge con affidabilità e padronanza il lavoro assegnato e ricerca gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso; dimostra assiduità, affidabilità e correttezza nello svolgimento delle proprie funzioni; cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; trasmette le competenze possedute ai colleghi anche di altre funzioni; è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	22%
<b>3.Gestione relazioni interpersonali:</b> è capace a relazionarsi con i fruitori del servizio di pertinenza comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento rispettoso e sollecito; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori; dimostra capacità di promuovere l'Ente attraverso un comportamento teso a risolvere i problemi posti dagli utenti; dimostra cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; tiene rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite; svolge i propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime).	16%
<b>4.Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate:</b> rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione e rileva tempestivamente le attività effettuate.	22%
<b>5.Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi:</b> dimostra capacità di conduzione in maniera autonoma, su indicazioni di massima ricevute, di attività istruttorie non complesse, di soluzione di problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio - anche senza ricorrere all'intervento dei superiori, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti.	18%

Parametri CATEGORIA C

Parametri	Peso % del parametro
<b>1.Flessibilità, collaborazione interfunzionale, impegno profuso, diligenza dimostrata:</b> è disponibile ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; adatta il proprio lavoro agli obiettivi gestionali affidati ed è disponibile ad accogliere ulteriori esigenze dell'Ente; si adatta ai mutamenti o a situazioni contingenti; offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostra impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni, nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro; è disponibile a farsi carico e a gestire le punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di attività e procedimenti o di altro personale eventualmente assegnato; osserva le disposizioni impartite per l'esecuzione del lavoro.	20%
<b>2.Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato:</b> svolge con affidabilità e padronanza il lavoro assegnato e ricerca gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso; dimostra assiduità, affidabilità e correttezza nello svolgimento delle proprie funzioni; cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; trasmette le competenze possedute ai colleghi anche di altre funzioni; è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	22%
<b>3.Gestione relazioni interpersonali:</b> è capace a relazionarsi con i fruitori del servizio di pertinenza comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento rispettoso e sollecito; dimostra capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, di risoluzione delle problematiche manifestate anche di tipo complesso e richiedenti conoscenze tecnico-professionali, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente; dimostra cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; tiene rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite; svolge i propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali.	18%
<b>4.Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate:</b> rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione e rileva tempestivamente le attività effettuate.	20%
<b>5.Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi:</b> è capace di condurre in maniera autonoma, su indicazioni di massima ricevute, attività istruttorie anche complesse; risolve problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio che richiedono conoscenze tecnico/professionali - anche senza ricorrere all'intervento dei superiori, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti; affronta situazioni impreviste e gestisce efficacemente situazioni di crisi interpretando il ruolo in modo flessibile ed efficace.	20%

Parametri CATEGORIA D

Parametri	Peso % del parametro
<b>1.Flessibilità, collaborazione interfunzionale, impegno profuso, diligenza dimostrata:</b> è disponibile ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; adatta il proprio lavoro agli obiettivi gestionali affidati ed è disponibile ad accogliere ulteriori esigenze dell'Ente; si adatta ai mutamenti o a situazioni contingenti; offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostra impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni, nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro; è disponibile a farsi carico e a gestire le punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di attività e procedimenti o di altro personale eventualmente assegnato; osserva le disposizioni impartite per l'esecuzione del lavoro.	15%
<b>2.Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato:</b> dimostra capacità di analisi dei processi e delle aree di criticità per la ricerca di soluzioni a problemi che possono sorgere durante l'attività lavorativa; cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; trasmette le competenze possedute ai colleghi anche di altre funzioni; è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	23%
<b>3.Gestione relazioni interpersonali:</b> è in grado di gestire relazioni interne/esterne di media-elevata complessità, anche con più unità organizzative; è capace di prevenire e gestire situazioni conflittuali con l'utenza e con i colleghi; prevede possibili elementi di contenzioso nelle relazioni e nelle attività svolte mettendo in atto azioni che ne contengano o neutralizzino la dimensione conflittuale; tiene rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite; svolge i propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione; è in grado di gestire e motivare le risorse assegnate (D con struttura).	14%
<b>4.Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate:</b> è in grado di programmare il lavoro e di gestire il servizio (D con struttura), rispettando i tempi e le scadenze nell'ambito delle attività e dei procedimenti di competenza e rileva tempestivamente le attività effettuate.	23%
<b>5.Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi:</b> dimostra competenza nella cura dell'intera istruttoria - in autonomia su direttive di massima - di procedimenti e di proposte di provvedimenti anche di tipo complesso e non standard; è capace di predisporre e/o proporre soluzioni operative funzionali ed innovative volte al miglioramento dell'attività lavorativa; capacità di organizzare in modo ottimale il proprio lavoro e quello dei propri collaboratori (D con struttura); è capace di affrontare situazioni impreviste e gestire efficacemente situazioni di crisi interpretando il ruolo in modo flessibile ed efficace.	25%

## 2. Soggetti e responsabilità

L'art. 49 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi, che rappresenta la norma di riferimento, individua, in termini generali, i soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance.

La funzione della misurazione e valutazione della performance individuale del personale compete ai dirigenti che possono confrontarsi, nel formulare le valutazioni, con i responsabili diretti dei valutati.

In particolare:

- per la valutazione dei risultati il dirigente prende atto dei dati elaborati nei report predisposti dal servizio controllo di gestione come validati dal Nucleo di valutazione;
- la valutazione del contributo e dei comportamenti è effettuata attraverso l'osservazione diretta dell'operato del valutato, con riferimento per i comportamenti agli elementi indicati nella scheda di valutazione.

Qualora il dipendente cambi struttura organizzativa nel corso del periodo di valutazione, il dirigente dell'ultima struttura di assegnazione acquisisce il parere del precedente responsabile.

Il Nucleo di valutazione interviene nel processo di valutazione partecipando alla fase di verifica del raggiungimento degli obiettivi assegnati al valutato.

Il Nucleo di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance e quindi esercita una funzione di verifica sulla coerenza complessiva di tutte le singole valutazioni. Può, a tal fine, avvalersi di personale interno all'ente, come supporto al processo istruttorio.

## 3. Fasi e tempi del processo di valutazione

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale si articola in tre fasi: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

### ❖ Misurazione e valutazione *ex ante*

La fase *ex ante* trova rappresentazione nella scheda di valutazione dove sono definiti per l'esercizio di riferimento:

- a) gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla struttura di appartenenza;
- b) gli obiettivi di gruppo e/o individuali assegnati al singolo dipendente;
- c) i comportamenti professionali e organizzativi e le competenze attese.

Per il personale dipendente gli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale (obiettivi di gruppo) sono individuati tra quelli assegnati tramite il PEG/Piano delle Performance alla struttura di appartenenza. Agli obiettivi di gruppo possono essere associati obiettivi individuali, da valutare sempre in relazione al grado di raggiungimento ed al contributo quali-quantitativo individuale apportato.

Tali obiettivi sono a titolo esemplificativo ma non esaustivo gli obiettivi finanziati ex art. 15, c. 5 del CCNL 1.4.1999.

Al personale dipendente può essere assegnato fino ad un massimo di tre obiettivi tra obiettivi di gruppo e individuali.

E' consentito assegnare obiettivi al personale che ha assunto servizio durante l'anno di valutazione; tali obiettivi saranno opportunamente definiti e parametrati.

La scheda di valutazione deve essere consegnata al valutato in avvio del processo di valutazione; il valutato sottoscrive la scheda per presa visione.

Il modello di scheda di valutazione è allegato al presente documento.

#### ❖ Misurazione e valutazione in itinere

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della performance attesa è oggetto del normale *feedback* tra i diversi attori del percorso valutativo.

A seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è necessario ridefinire formalmente la performance attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

#### ❖ Misurazione e valutazione ex post

La valutazione di fine periodo si conclude con la consegna al valutato della scheda di valutazione, la quale riassume in forma grafica gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti. Il punteggio espresso nella scheda rappresenta la valutazione finale della prestazione. La scheda è sottoscritta sia dal valutato che dal valutatore.

### 4. Procedure di conciliazione

Entro 15 (quindici) giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, il valutato può chiedere un colloquio al dirigente finalizzato ad una revisione al punteggio assegnato. Il dirigente, tenuto conto dell'esito del colloquio, si esprime conseguentemente.

Il valutato può altresì, sempre entro 15 (quindici) giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, richiedere il tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 c.p.c in materia di risoluzione delle controversie di lavoro, ovvero adire l'Autorità Giudiziaria in tema di contenzioso del rapporto di lavoro dipendente.

### 5. L'obbligo di trasparenza

La scheda di valutazione del personale è divisa in due parti:

- la prima, che si articola negli ambiti/sezioni precedentemente illustrati, costituisce la valutazione istruttoria.
- la seconda parte, di sintesi, riporta per ogni ambito di valutazione il punteggio numerico ottenuto. La somma dei singoli tre punteggi definisce il punteggio complessivo ottenuto, che può variare da 0 a 100 punti.

La scheda sintetica di valutazione della performance individuale rappresenta la parte da rendere accessibile ai fini delle norme sulla trasparenza degli esiti della valutazione.

La scheda sintetica finale, in cui confluiscono le singole valutazioni dando luogo ad un unico punteggio, costituisce quindi la documentazione sugli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance individuale ed è resa accessibile a richiesta.

#### Scheda di sintesi della valutazione della performance individuale

Ambito di valutazione	Punteggio parziale
CONTRIBUTO ASSICURATO alla performance della struttura di appartenenza	-
RISULTATI CONSEGUITI misurati attraverso il grado di realizzazione di obiettivi di gruppo o individuali ed al contributo individuale al conseguimento degli stessi	-
COMPORAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI agiti nell'esercizio dei compiti assegnati e competenze dimostrate	-
<b>Punteggio totale</b>	<b>-</b>

## SISTEMA INCENTIVANTE

### 1. CONDIZIONI PER ACCEDERE

Condizione *sine qua non* per l'erogazione dei premi incentivanti a favore di tutte le figure professionali è aver raggiunto una performance organizzativa di Ente, come attestata dal Nucleo di valutazione sulla base dei dati elaborati nei report predisposti dal Servizio controllo di Gestione, pari ad almeno il 40%, calcolata come media ponderata del grado di raggiungimento della performance organizzativa nei singoli ambiti.

Il budget a disposizione per i premi incentivanti viene erogato in rapporto al grado di raggiungimento della performance organizzativa di Ente medio ponderato, come segue:

Grado raggiungimento della performance organizzativa di Ente medio ponderato	% di budget da erogare
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 40%	0%
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 40,1% e 60%	60%
Il grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi è superiore al 60,1%	100%

### 2. RETRIBUZIONE DI RISULTATO DA RICONOSCERE AL SEGRETARIO

La retribuzione di risultato da corrispondere al Segretario viene determinata tenendo conto del punteggio di valutazione conseguito nell'anno di riferimento, risultante dalla scheda di valutazione.

La retribuzione di risultato può essere riconosciuta solo qualora il Segretario abbia conseguito, in sede di valutazione, un punteggio non inferiore al 65% del punteggio finale complessivo della scheda di valutazione, pari a 65 punti su 100.

La quota non distribuita costituirà economia di bilancio.

### 3. RETRIBUZIONE DI RISULTATO DA RICONOSCERE AI DIRIGENTI

La retribuzione di risultato da corrispondere ai dirigenti viene determinata - in rapporto al valore della retribuzione di posizione (budget individuale), come definita sulla base della "pesatura" di ciascuna di esse - tenendo conto del punteggio di valutazione conseguito nell'anno di riferimento, risultante dalla scheda di valutazione, in relazione al periodo dell'incarico.

La retribuzione di risultato può essere riconosciuta solo ai dirigenti che abbiano conseguito, in sede di valutazione, un punteggio non inferiore al 65% del punteggio finale complessivo della scheda di valutazione, pari a 65 punti su 100. In caso contrario non verrà erogata la retribuzione di risultato e la relativa somma costituirà una economia di bilancio.

Gli eventuali avanzi del budget individuale derivanti da valutazione inferiore al punteggio massimo conseguibile verranno attribuiti a tutti i dirigenti che partecipano alla distribuzione della retribuzione di risultato nell'anno di riferimento secondo i parametri sopra delineati (retribuzione di posizione e risultato scheda di valutazione).

### 4. RETRIBUZIONE DI RISULTATO DA RICONOSCERE AI TITOLARI DI INCARICO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DI ALTA PROFESSIONALITÀ

La retribuzione di risultato da corrispondere al titolare di incarico di posizione organizzativa e di alta professionalità viene determinata - in rapporto all'importo massimo teorico stabilito dalla Giunta comunale della retribuzione di posizione (budget individuale), come definita sulla base della "pesatura" di ciascuna di esse - tenendo conto del punteggio di valutazione conseguito nell'anno di riferimento, risultante dalla scheda di valutazione, in relazione al periodo dell'incarico.

La retribuzione di risultato può essere riconosciuta solo ai titolari di incarico di posizione organizzativa e di alta professionalità che abbiano conseguito, in sede di valutazione, un punteggio non inferiore al 60% del punteggio finale complessivo della scheda di valutazione, pari a 60 punti su 100. In caso contrario non verrà erogata la retribuzione di risultato e la relativa somma costituirà una economia di bilancio.

Gli eventuali avanzi del budget individuale derivanti da valutazione inferiore al punteggio massimo conseguibile verranno attribuiti a tutti gli incaricati che partecipano alla distribuzione della retribuzione di risultato nell'anno di riferimento secondo i parametri sopra delineati (retribuzione di posizione e risultato scheda di valutazione).

## 5. EROGAZIONE DEI PREMI INCENTIVANTI AI PERSONALE DEI LIVELLI

### 5.1 PARTECIPAZIONE AL SISTEMA INCENTIVANTE

Per poter accedere al sistema incentivante la *performance* organizzativa di struttura e la *performance* individuale, devono ricorrere le seguenti condizioni:

- ❖ Per i dipendenti a tempo indeterminato il cui rapporto di lavoro inizia o termina in corso d'anno, l'accesso al sistema incentivante è possibile se il rapporto di lavoro nell'anno di riferimento ha una durata pari ad almeno quattro mesi continuativi;
- ❖ Per i dipendenti a tempo determinato, l'accesso al sistema incentivante è possibile se il rapporto di lavoro nell'anno di riferimento ha una durata pari ad almeno sei mesi continuativi;
- ❖ I dipendenti devono aver conseguito in sede di valutazione:
  - Ai fini dell'incentivazione della *performance* organizzativa di struttura, un punteggio non inferiore al 40% del punteggio finale complessivo della scheda di valutazione, pari a 40 punti su 100;
  - Ai fini dell'incentivazione della *performance* individuale, un punteggio non inferiore al 60% del punteggio finale complessivo della scheda di valutazione, pari a 60 punti su 100.

I dipendenti con rapporto di lavoro a tempo parziale partecipano al sistema incentivante in proporzione alla percentuale del part time.

### 5.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA

#### Budget di area

Le risorse destinate ad incentivare la *performance* organizzativa di struttura sono distribuite tra tutte le aree dell'Ente sulla base di parametrizzazioni basate sul numero dei dipendenti assegnati e sulla composizione per categoria professionale di appartenenza di ciascuno, valutata secondo i seguenti parametri di categoria:

Performance organizzativa di struttura	
Categoria	Parametro
A	102
B	110
C	120
D	135

### Incentivo performance di struttura

I fattori che concorrono alla determinazione del premio sono i seguenti:

- Parametri di categoria di cui sopra
- Percentuale di tempo lavoro (tempo pieno o part time)
- Indice di partecipazione (apporto quantitativo)
- Punteggio conseguito nella scheda di valutazione, sezione prima e terza (apporto qualitativo).

Ai fini della determinazione dell'apporto quantitativo del dipendente al risultato complessivo di "squadra", incideranno in riduzione le assenze per congedi, aspettative a vario titolo fruito, nonché le malattie e gli infortuni sul lavoro superiori a 20 giorni lavorativi anche non consecutivi nell'anno di riferimento.

L'incentivo effettivamente erogato è collegato al punteggio conseguito nella scheda di valutazione, sezione prima e terza.

Il dirigente definisce in sede di compilazione della scheda il contributo individuale dato dal singolo al raggiungimento della performance di struttura in funzione dell'apporto qualitativo fornito.

Gli eventuali avanzi dei fondi per la produttività derivanti dal parametro quantitativo (per le assenze come sopra definite) e/o dal parametro qualitativo (contributo alla realizzazione degli obiettivi) verranno attribuiti agli altri dipendenti dell'area di assegnazione nell'anno di riferimento.

## 5.3 PERFORMANCE INDIVIDUALE

### Budget di area

Le risorse destinate ad incentivare la *performance* individuale sono distribuite tra tutte le aree dell'Ente sulla base di parametrizzazioni basate sul numero dei dipendenti assegnati e sulla composizione per categoria professionale di appartenenza di ciascuno, valutata secondo i seguenti parametri di categoria:

Performance individuale	
Categoria	Parametro
A	102
B	110
C	120
D	142

### Incentivo performance individuale

I parametri che concorrono alla determinazione del premio individuale sono i seguenti:

- Parametro di categoria di cui sopra
- Percentuale di tempo lavoro (tempo pieno o part time)
- Indice di partecipazione (apporto quantitativo)
- Punteggio conseguito nella scheda di valutazione (apporto qualitativo)

Ai fini della determinazione dell'indice di partecipazione alla performance individuale incideranno in riduzione le assenze per congedi, aspettative a vario titolo fruito, nonché le malattie e gli infortuni sul lavoro superiori a 20 giorni lavorativi anche non consecutivi nell'anno di riferimento.

L'incentivo effettivamente erogato è collegato al punteggio conseguito nella scheda di valutazione.

Il dirigente definisce in sede di compilazione della scheda il contributo individuale dato dal singolo al raggiungimento degli obiettivi assegnati, in funzione dell'apporto qualitativo fornito.

Gli eventuali avanzi dei fondi per la produttività derivanti dal parametro quantitativo (per le assenze come sopra definite) e/o dal parametro qualitativo (contributo alla realizzazione degli obiettivi) verranno attribuiti agli altri dipendenti dell'area di assegnazione nell'anno di riferimento.

#### **5.4 PROGETTI ART. 15, COMMA 5 CCNL 01/04/1999**

I compensi da riconoscere a titolo di incentivazione al personale che ha partecipato alla realizzazione di progetti ex art. 15, comma 5 del CCNL 01/04/1999 vengono determinati dal Dirigente responsabile, sulla base del grado di apporto quali-quantitativo del singolo dipendente alla realizzazione dello stesso e della valutazione conseguita nella relativa scheda annuale di valutazione.

L'incentivo può essere riconosciuto soltanto a coloro i quali abbiano raggiunto in sede di valutazione annuale delle prestazioni un punteggio pari ad almeno 70 punti su 100.

#### **5.5 SISTEMA DI COMPENSAZIONE**

Ai fini della determinazione dell'incentivo si terrà conto dell'eventuale sistema di compensazione definito nella contrattazione decentrata integrativa secondo le modalità dalla stessa previste.

## SEGRETARIO GENERALE

### Scheda di valutazione della performance individuale

NOME E COGNOME	
ANNO DI VALUTAZIONE	

#### PROCESSO DI VALUTAZIONE

#### PRIMA SEZIONE

#### VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - Peso assegnato 40%(A), pari a 40 punti

Strumenti	Area della Compliance	Area della Performance	Area dell'Accountability	Peso % (G)	Punteggio di Valutazione (H)	Punteggio parziale (GxH)
<i>Piano anticorruzione</i>	Da 0 a 70	Da 0 a 20	Da 0 a 10			
<i>Controlli interni</i>	Da 0 a 60	Da 0 a 20	Da 0 a 20			
<i>Coordinamento Dirigenti</i>	Da 0 a 20	Da 0 a 70	Da 0 a 10			
<i>Ciclo della Performance</i>	Da 0 a 10	Da 0 a 60	Da 0 a 30			
<i>Piano Trasparenza</i>	Da 0 a 30	Da 0 a 30	Da 0 a 40			
<b>Somma punteggi parziali (B)</b>						<b>0</b>

<b>Risultato PRIMA sezione (A x B)</b>	<b>0</b>
--	----------

# SEGRETARIO GENERALE

## SECONDA SEZIONE

VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI - Peso assegnato 30% (A), pari a 30 punti

OBIETTIVO	

## VALUTAZIONE

Grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi*	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito (B)
inferiore al 30%	0	
compreso tra 31% e 49%	20	
compreso tra 50% e 65%	40	
compreso tra 66% e 85%	60	
compreso tra 86% e 95%	85	
compreso tra 96% e 100%	100	

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99% → 39,00%)

<b>Risultato SECONDA sezione (A x B)</b>	<b>0</b>
--	----------

# SEGRETARIO GENERALE

## TERZA SEZIONE

### VALUTAZIONE COMPETENZE - Peso assegnato 30% (A), pari a 30 punti

Parametri	Peso %del parametro (G)	Punteggio di Valutazione* (H)	Punteggio parziale (GxH)
1.Capacità di problem solving	20%		0
2.Capacità di coinvolgere la struttura organizzativa	20%		0
3.Consapevolezza Organizzativa	20%		0
4.Competenza giuridico-legale	20%		0
5.Capacità di innovazione	20%		0
<b>Somma punteggi parziali (B)</b>			<b>0</b>

Per ciascun parametro il valutatore deve attribuire un punteggio in relazione alla seguente scala di valutazione:

Descrittore	*Punteggio di Valutazione
è un punto di debolezza	5
necessita di miglioramento	25
non soddisfa pienamente i requisiti	45
soddisfa adeguatamente i requisiti	60
soddisfa pienamente i requisiti	75
è un punto di forza	90
è un punto di eccellenza	100

<b>Risultato TERZA sezione (A x B)</b>	<b>0</b>
--	----------

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del Sindaco \_\_\_\_\_

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## SEGRETARIO GENERALE

### Scheda di valutazione della performance individuale

<b>NOME E COGNOME</b>	
<b>ANNO DI VALUTAZIONE</b>	

### SCHEDA DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE

<b>Ambito di valutazione</b>	<b>Punteggio parziale</b>
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	-
<b>RISULTATI CONSEGUITI</b> misurati attraverso il grado di realizzazione di specifici obiettivi individuali.	-
<b>COMPETENZE</b> professionali e manageriali dimostrate.	-
<b>Punteggio totale</b>	<b>0</b>

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del Sindaco \_\_\_\_\_

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## SEGRETARIO GENERALE

Parametri
<p><b>1. Capacità di problem solving:</b> affronta e risolve i problemi in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte; elabora idee e opera con strumenti in grado di contribuire a risolvere i problemi gestionali e di raggiungere gli obiettivi; stimola e aiuta la formazione di decisioni condivise; è solito scindere le persone dal problema.</p>
<p><b>2. Capacità di coinvolgere la struttura organizzativa:</b> è in grado di coinvolgere fattivamente gli attori principali dell'organizzazione comunale (parte politica e parte tecnica); manifesta una forte propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti; sollecita idee e contributi da parte dei collaboratori; e' in grado di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi; stimola l'apprendimento e la formazione continua dell'organizzazione.</p>
<p><b>3. Consapevolezza Organizzativa:</b> conosce e rispetta i diversi ruoli all'interno dell'organizzazione e ha la capacità di farsi coinvolgere nei processi decisionali; partecipa in modo fattivo all'implementazione organizzativa, stimolando la formazione di gruppi di lavoro anche intersettoriali; fa girare le informazioni e rende noti i propri orientamenti nei tavoli di lavoro.</p>
<p><b>4. Competenza giuridico-legale:</b> dimostra una buona competenza giuridico-legale in relazione alle materie principali di intervento dell'Ente testimoniata dalla resa di pareri e consulenze in genere per gli Amministratori, i dirigenti e le strutture di vertice dell'Amministrazione; è in grado di orientare a buon fine la soluzione delle questioni giuridico-legali sottoposte alla sua attenzione.</p>
<p><b>5. Capacità di innovazione:</b> dimostra propensione al cambiamento orientato al miglioramento qualitativo della Struttura organizzativa; sistematizza i problemi legati alle procedure burocratiche ed è in grado di guidarli verso un miglioramento continuo a favore del cittadino e/o dell'utente interno.</p>

## DIRIGENTI

### Scheda di valutazione della performance individuale

NOME E COGNOME	
ANNO DI VALUTAZIONE	

#### PROCESSO DI VALUTAZIONE

#### PRIMA SEZIONE

**VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ** - Peso assegnato 20% (A), pari a 20 punti

OBIETTIVO	

#### VALUTAZIONE

Grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi*	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito (B)
inferiore al 20%	0	
compreso tra 20% e 40%	20	
compreso tra 41% e 60%	40	
compreso tra 61% e 80%	60	
compreso tra 81% e 90%	85	
compreso tra 91% e 100%	100	

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99% → 39,00%)

<b>Risultato PRIMA sezione (A x B)</b>	<b>0</b>
--	----------

## DIRIGENTI

### SECONDA SEZIONE

VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI - Peso assegnato 40% (A), pari a 40 punti

OBIETTIVO	

### VALUTAZIONE

Grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi*	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito (B)
inferiore al 30%	0	
compreso tra 31% e 49%	20	
compreso tra 50% e 65%	40	
compreso tra 66% e 85%	60	
compreso tra 86% e 95%	85	
compreso tra 96% e 100%	100	

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99% → 39,00%)

<b>Risultato SECONDA sezione (A x B)</b>	<b>0</b>
--	----------

# DIRIGENTI

## TERZA SEZIONE

### VALUTAZIONE COMPETENZE - Peso assegnato 40% (A), pari a 40 punti

Parametri	Peso %del parametro (G)	Punteggio di Valutazione* (H)	Punteggio parziale (GxH)
1.Capacità di problem solving operativo	16%		0
2.Capacità di gestire le risorse umane	20%		0
3.Consapevolezza Organizzativa	16%		0
4.Capacità di programmazione e controllo	20%		0
5.Capacità di orientarsi alla qualità del risultato	12%		0
6.capacità di valutazione e di differenziazione	16%		0
<b>Somma punteggi parziali (B)</b>			<b>0</b>

Per ciascun parametro il valutatore deve attribuire un punteggio in relazione alla seguente scala di valutazione:

Descrittore	*Punteggio di Valutazione
è un punto di debolezza	5
necessita di miglioramento	25
non soddisfa pienamente i requisiti	45
soddisfa adeguatamente i requisiti	60
soddisfa pienamente i requisiti	75
è un punto di forza	90
è un punto di eccellenza	100

<b>Risultato TERZA sezione (A x B)</b>	<b>0</b>
--	----------

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del Sindaco \_\_\_\_\_

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## DIRIGENTI

### Scheda di valutazione della performance individuale

NOME E COGNOME	
ANNO DI VALUTAZIONE	

### SCHEDA DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE

Ambito di valutazione	Punteggio parziale
<b>PERFORMANCE</b> dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità.	-
<b>RISULTATI CONSEGUITI</b> misurati attraverso il grado di realizzazione di specifici obiettivi individuali.	-
<b>COMPETENZE</b> professionali e manageriali dimostrate; capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una differenziazione dei giudizi.	-
<b>Punteggio totale</b>	<b>0</b>

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del Sindaco \_\_\_\_\_

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## DIRIGENTI

Parametri
<p><b>1.Capacità di problem solving operativo:</b> risolve le situazioni straordinarie in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte; 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; è solito scindere le persone dal problema.</p>
<p><b>2.Capacità di gestire le risorse umane:</b> 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; e' in grado di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi; stimola l'apprendimento e la formazione continua del collaboratore.</p>
<p><b>3.Consapevolezza Organizzativa:</b> riconosce i vincoli organizzativi, ovvero che cosa è o non è realizzabile in determinati momenti o in determinate posizioni; conosce l'organigramma dell'ente, la gerarchia, le regole e i regolamenti e le procedure operative; conosce le strutture informali dell'organizzazione; opera orientando il proprio contributo professionale all'acquisizione di modalità di approccio coinvolgendo le strutture della organizzazione sia formali sia informali; coinvolge i superiori e i collaboratori nei processi decisionali; partecipa in modo fattivo all'implementazione organizzativa, stimolando la formazione di gruppi di lavoro anche intersettoriali; fa girare le informazioni e rende noti i propri orientamenti nei tavoli di lavoro.</p>
<p><b>4.Capacità di programmazione e controllo:</b> 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, della variabile tempo; utilizza gli strumenti di programmazione e controllo per monitorare le attività svolte al fine di implementare eventuali azioni correttive.</p>
<p><b>5.Capacità di orientarsi alla qualità del risultato:</b> individua e tiene monitorato il livello di servizio da fornire al cittadino/ utente; definisce gli obiettivi della qualità del servizio; 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; e' attento ai requisiti sociali e dell'ambiente; rispetta l'indice minimo di qualità della performance organizzativa di ente definito nel PEG/ Piano delle Performance.</p>
<p><b>6.Capacità di valutazione e di differenziazione:</b> capacità di premiare la performance anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato.</p>

## POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA' - SERVIZI DI STAFF

### Scheda di valutazione della performance individuale

NOME E COGNOME	
AREA	
POSIZIONE	
DIRIGENTE RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE	
ANNO DI VALUTAZIONE	

#### PROCESSO DI VALUTAZIONE

##### PRIMA SEZIONE

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ - Peso assegnato 20% (A), pari a 20 punti

		Peso obiettivo in %
OBIETTIVO 1		
OBIETTIVO 2		
OBIETTIVO 3		
OBIETTIVO 4		
OBIETTIVO 5		
		0% =====
		Max 100%

#### VALUTAZIONE

Grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi*	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito (B)
inferiore al 20%	0	
compreso tra 20%e 40%	20	
compreso tra 41%e 60%	40	
compreso tra 61%e 80%	60	
compreso tra 81%e 90%	85	
compreso tra 91%e 100%	100	

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99%~~=39,00%~~)

<b>Risultato PRIMA sezione (A x B)</b>	<b>0</b>
--	----------

## POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA' - SERVIZI DI STAFF

### SECONDA SEZIONE

VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI - Peso assegnato 40% (A), pari a 40 punti

		Peso obiettivo in %
OBIETTIVO 1		
OBIETTIVO 2		
OBIETTIVO 3		
OBIETTIVO 4		
OBIETTIVO 5		
		0% =====
		Max 100%

### VALUTAZIONE

Grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi*	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito (B)
inferiore al 30%	0	
compreso tra 31% e 49%	20	
compreso tra 50% e 65%	40	
compreso tra 66% e 85%	60	
compreso tra 86% e 95%	85	
compreso tra 96% e 100%	100	

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99% → 39,00%)

<b>Risultato SECONDA sezione (A x B)</b>	<b>0</b>
--	----------

## POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA' - SERVIZI DI STAFF

### TERZA SEZIONE

#### VALUTAZIONE COMPETENZE - Peso assegnato 40% (A), pari a 40 punti

Parametri	Peso %del parametro	Punteggio di Valutazione*	Punteggio parziale
1.Capacità di problem solving operativo	22%		0
2.Capacità di gestire le risorse umane	20%		0
3.Consapevolezza Organizzativa	18%		0
4.Capacità di programmazione e controllo	18%		0
5. Capacità di lavorare in gruppo	22%		0
<b>Somma punteggi parziali (B)</b>			<b>0</b>

Per ciascun parametro il valutatore deve attribuire un punteggio in relazione alla seguente scala di valutazione:

Descrittore	*Punteggio di Valutazione
è un punto di debolezza	5
necessita di miglioramento	25
non soddisfa pienamente i requisiti	45
soddisfa adeguatamente i requisiti	60
soddisfa pienamente i requisiti	75
è un punto di forza	90
è un punto di eccellenza	100

<b>Risultato TERZA sezione (A x B)</b>	<b>0</b>
--	----------

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del dirigente \_\_\_\_\_

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA' - SERVIZI DI STAFF

### Scheda di valutazione della performance individuale

<b>NOME E COGNOME</b>	
<b>AREA</b>	
<b>POSIZIONE</b>	
<b>DIRIGENTE RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE</b>	
<b>ANNO DI VALUTAZIONE</b>	

### SCHEDA DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE

<b>Ambito di valutazione</b>	<b>Punteggio parziale</b>
<b>PERFORMANCE</b> dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità.	-
<b>RISULTATI CONSEGUITI</b> misurati attraverso il grado di realizzazione di specifici obiettivi individuali.	-
<b>COMPETENZE</b> professionali e manageriali dimostrate.	-
<b>Punteggio totale</b>	<b>0</b>

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del dirigente \_\_\_\_\_

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA' - SERVIZI DI STAFF

Parametri
<p><b>1. Capacità di problem solving operativo:</b> risolve le situazioni straordinarie in autonomia senza ricorrere al dirigente di riferimento; 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; è solito scindere le persone dal problema.</p>
<p><b>2. Capacità di gestire le risorse umane:</b> 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.</p>
<p><b>3. Consapevolezza Organizzativa:</b> riconosce i vincoli organizzativi: che cosa è o non è realizzabile in determinati momenti o in determinate posizioni; conosce l'organigramma dell'ente, la gerarchia, le regole e i regolamenti e le procedure operative; opera orientando il proprio contributo professionale all'acquisizione di modalità di approccio, prassi e soluzioni di successo propri di contesti organizzativi e culturali diversi da quello di appartenenza, pur mantenendo e preservando le proprie caratteristiche distintive e peculiarità; conosce le strutture informali dell'organizzazione; sa identificare i personaggi chiave, capaci di intervenire nel processo decisionale.</p>
<p><b>4. Capacità di programmazione e controllo:</b> 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, della variabile tempo; utilizza gli strumenti di programmazione e controllo per monitorare le attività svolte al fine di suggerire al dirigente eventuali azioni correttive.</p>
<p><b>5. Capacità di lavorare in gruppo:</b> supporta attivamente con le proprie competenze e con il lavoro del suo servizio le attività degli altri servizi; definisce modalità e metodologie atte a integrare il proprio intervento con quello di altri servizi e/o collaboratori; promuove e identifica modalità di collaborazione per raggiungere obiettivi comuni che coinvolgono più servizi; propone e coordina interventi e azioni per il miglioramento e la semplificazione delle procedure; opera in modo flessibile alla ricerca di soluzioni e sinergie più adatte ai problemi posti e alle specificità di ciascun servizio; si identifica nel percorso di lavoro svolto e si assume la responsabilità del raggiungimento (o meno) degli obiettivi posti; rispetta l'indice minimo di qualità della performance organizzativa di ente definito nel PEG/ Piano delle Performance.</p>

## POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA' - SERVIZI DI LINE

### Scheda di valutazione della performance individuale

NOME E COGNOME	
AREA	
POSIZIONE	
DIRIGENTE RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE	
ANNO DI VALUTAZIONE	

#### PROCESSO DI VALUTAZIONE

#### PRIMA SEZIONE

**VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ** - Peso assegnato 20% (A), pari a 20 punti

		Peso obiettivo in %
OBIETTIVO 1		
OBIETTIVO 2		
OBIETTIVO 3		
OBIETTIVO 4		
OBIETTIVO 5		
		0% =====
		Max 100%

#### VALUTAZIONE

Grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi*	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito (B)
inferiore al 20%	0	
compreso tra 20%e 40%	20	
compreso tra 41%e 60%	40	
compreso tra 61%e 80%	60	
compreso tra 81%e 90%	85	
compreso tra 91%e 100%	100	

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99%→39,00%)

<b>Risultato PRIMA sezione (A x B)</b>	<b>0</b>
--	----------

## POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA' - SERVIZI DI LINE

### SECONDA SEZIONE

VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI - Peso assegnato 40% (A), pari a 40 punti

		Peso obiettivo in %
OBIETTIVO 1		
OBIETTIVO 2		
OBIETTIVO 3		
OBIETTIVO 4		
OBIETTIVO 5		
		0% ----- Max 100%

### VALUTAZIONE

Grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi*	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito (B)
inferiore al 30%	0	
compreso tra 31%e 49%	20	
compreso tra 50%e 65%	40	
compreso tra 66%e 85%	60	
compreso tra 86%e 95%	85	
compreso tra 96%e 100%	100	

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99%→39,00%)

<b>Risultato SECONDA sezione (A x B)</b>	<b>0</b>
--	----------

## POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA' - SERVIZI DI LINE

### TERZA SEZIONE

#### VALUTAZIONE COMPETENZE - Peso assegnato 40% (A), pari a 40 punti

Parametri	Peso %del parametro	Punteggio di Valutazione*	Punteggio parziale
1.Capacità di problem solving operativo	22%		0
2.Capacità di gestire le risorse umane	20%		0
3.Consapevolezza Organizzativa	18%		0
4.Capacità di programmazione e controllo	18%		0
5.Capacità di orientarsi alla qualità del risultato	22%		0
<b>Somma punteggi parziali (B)</b>			<b>0</b>

Per ciascun parametro il valutatore deve attribuire un punteggio in relazione alla seguente scala di valutazione:

Descrittore	*Punteggio di Valutazione
è un punto di debolezza	5
necessita di miglioramento	25
non soddisfa pienamente i requisiti	45
soddisfa adeguatamente i requisiti	60
soddisfa pienamente i requisiti	75
è un punto di forza	90
è un punto di eccellenza	100

<b>Risultato TERZA sezione (A x B)</b>	<b>0</b>
--	----------

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del dirigente \_\_\_\_\_

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA' - SERVIZI DI LINE

### Scheda di valutazione della performance individuale

<b>NOME E COGNOME</b>	
<b>AREA</b>	
<b>POSIZIONE</b>	
<b>DIRIGENTE RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE</b>	
<b>ANNO DI VALUTAZIONE</b>	

### SCHEDA DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE

<b>Ambito di valutazione</b>	<b>Punteggio parziale</b>
<b>PERFORMANCE</b> dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità.	-
<b>RISULTATI CONSEGUITI</b> misurati attraverso il grado di realizzazione di specifici obiettivi individuali.	-
<b>COMPETENZE</b> professionali e manageriali dimostrate.	-
<b>Punteggio totale</b>	<b>0</b>

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del dirigente \_\_\_\_\_

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA' - SERVIZI DI LINE

Parametri
<p><b>1.Capacità di problem solving operativo:</b> risolve le situazioni straordinarie in autonomia senza ricorrere al dirigente di riferimento; 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; è solito scindere le persone dal problema.</p>
<p><b>2.Capacità di gestire le risorse umane:</b> 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.</p>
<p><b>3.Consapevolezza Organizzativa:</b> riconosce i vincoli organizzativi: che cosa è o non è realizzabile in determinati momenti o in determinate posizioni; conosce l'organigramma dell'ente, la gerarchia, le regole e i regolamenti e le procedure operative; opera orientando il proprio contributo professionale all'acquisizione di modalità di approccio, prassi e soluzioni di successo propri di contesti organizzativi e culturali diversi da quello di appartenenza, pur mantenendo e preservando le proprie caratteristiche distintive e peculiarità; conosce le strutture informali dell'organizzazione; sa identificare i personaggi chiave, capaci di intervenire nel processo decisionale.</p>
<p><b>4.Capacità di programmazione e controllo:</b> 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, della variabile tempo; utilizza gli strumenti di programmazione e controllo per monitorare le attività svolte al fine di suggerire al dirigente eventuali azioni correttive.</p>
<p><b>5.Capacità di orientarsi alla qualità del risultato:</b> individua e tiene monitorato il livello di servizio da fornire al cittadino/utente; definisce gli obiettivi della qualità del servizio; 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; e' attento ai requisiti sociali e dell'ambiente; rispetta l'indice minimo di qualità della performance organizzativa di ente definito nel PEG/ Piano delle Performance.</p>

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA A

### Scheda di valutazione della performance individuale

NOME E COGNOME	
AREA	
SETTORE DI APPARTENENZA	
DIRIGENTE RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE	
ANNO DI VALUTAZIONE	

#### PROCESSO DI VALUTAZIONE

#### PRIMA SEZIONE

VALUTAZIONE contributo assicurato alla PERFORMANCE della STRUTTURA di appartenenza -  
Peso assegnato 10% (A), pari a 10 punti

		Peso obiettivo in %
OBIETTIVO		
		0% =====
		Max 100%

#### VALUTAZIONE

Grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi*	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito (B)	% contributo individuale** (C)
inferiore al 20%	0		
compreso tra 20% e 40%	20		
compreso tra 41% e 60%	40		
compreso tra 61% e 80%	60		
compreso tra 81% e 90%	85		
compreso tra 91% e 100%	100		

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99% → 39,00%)

Il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa è misurato e valutato in percentuale così formulata:

Contributo individuale	** % contributo individuale
Nulla	0%
Scarso	25%
Sufficiente	50%
Discreto	70%
Buono	90%
Ottimo	100%

<b>Risultato PRIMA sezione (AxBxC)</b>	<b>0</b>
--	----------

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA A

### SECONDA SEZIONE

VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI - Peso assegnato 40% (A), pari a 40 punti

		<b>Peso obiettivo in %</b>
<b>OBIETTIVO</b>		
<b>OBIETTIVO</b>		
<b>OBIETTIVO</b>		
		0% ----- Max 100%

### VALUTAZIONE

Grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi*	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito (B)	% contributo individuale** (C)
inferiore al 30%	0		
compreso tra 31% e 49%	20		
compreso tra 50% e 65%	40		
compreso tra 66% e 85%	60		
compreso tra 86% e 95%	85		
compreso tra 96% e 100%	100		

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99% → 39,00%)

Il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali è misurato e valutato in percentuale così formulata:

Contributo individuale	** % contributo individuale
Nulla	0%
Scarso	25%
Sufficiente	50%
Discreto	70%
Buono	90%
Ottimo	100%

Inserire <b>Motivazione</b> in caso di contributo individuale valutato nullo

<b>Risultato SECONDA sezione (AxBxC)</b>	<b>0</b>
--	----------

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA A

### TERZA SEZIONE

#### VALUTAZIONE COMPORTAMENTI PROFESSIONALI - Peso assegnato 50% (A), pari a 50 punti

Parametri	Peso %del parametro (G)	Punteggio di Valutazione* (H)	Punteggio parziale (GxH)
1.Flessibilità, collaborazione interfunzionale, impegno profuso, diligenza dimostrata	28%		0
2.Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato	14%		0
3.Gestione relazioni interpersonali	22%		0
4.Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate	26%		0
5.Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi	10%		0
<b>Somma punteggi parziali (B)</b>			<b>0</b>

Per ciascun parametro il valutatore deve attribuire un punteggio in relazione alla seguente scala di valutazione:

Descrittore	*Punteggio di Valutazione
è un punto di debolezza	5
necessita di miglioramento	25
non soddisfa pienamente i requisiti	45
soddisfa adeguatamente i requisiti	60
soddisfa pienamente i requisiti	75
è un punto di forza	90
è un punto di eccellenza	100

<b>Risultato TERZA sezione (AxB)</b>	<b>0</b>
--------------------------------------	----------

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del dirigente \_\_\_\_\_

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA A

### Scheda di valutazione della performance individuale

<b>NOME E COGNOME</b>	
<b>AREA</b>	
<b>SETTORE DI APPARTENENZA</b>	
<b>DIRIGENTE RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE</b>	
<b>ANNO DI VALUTAZIONE</b>	

### SCHEDA DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE

<b>Ambito di valutazione</b>	<b>Punteggio parziale</b>
<b>CONTRIBUTO ASSICURATO</b> alla performance della struttura di appartenenza.	-
<b>RISULTATI CONSEGUITI</b> misurati attraverso il grado di realizzazione di obiettivi di gruppo o individuali ed al contributo individuale al conseguimento degli stessi.	-
<b>COMPORAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI</b> agiti nell'esercizio dei compiti assegnati e competenze dimostrate.	-
<b>Punteggio totale</b>	<b>0</b>

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del dirigente \_\_\_\_\_

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA A

Parametri
<p><b>1. Flessibilità, collaborazione interfunzionale, impegno profuso, diligenza dimostrata:</b> è disponibile ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; adatta il proprio lavoro agli obiettivi gestionali affidati ed è disponibile ad accogliere ulteriori esigenze dell'Ente; si adatta ai mutamenti o a situazioni contingenti rivolte anche a garantire la continuità del servizio; offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostra impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni; è disponibile a farsi carico delle punte di lavoro del servizio anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro; osserva le disposizioni impartite per l'esecuzione del lavoro.</p>
<p><b>2. Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato:</b> cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; condivide le competenze possedute con i colleghi del servizio; è in grado di affrontare situazioni critiche e di gestire imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo; è capace di svolgere con affidabilità e padronanza il lavoro assegnato e di ricercare gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso; dimostra assiduità, affidabilità e correttezza nello svolgimento delle proprie funzioni.</p>
<p><b>3. Gestione relazioni interpersonali:</b> è capace a relazionarsi con i fruitori del servizio di pertinenza comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento rispettoso e sollecito; dimostra capacità di promuovere l'Ente attraverso un comportamento teso a risolvere i problemi posti dall'utenza; dimostra cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori; tiene rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite; svolge i propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui e favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso); è capace a rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro, con i colleghi che fruiscono delle sue prestazioni, con i responsabili.</p>
<p><b>4. Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate:</b> rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione e rileva tempestivamente le attività effettuate.</p>
<p><b>5. Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi:</b> è capace di risolvere problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti.</p>

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA B

### Scheda di valutazione della performance individuale

NOME E COGNOME	
AREA	
SETTORE DI APPARTENENZA	
DIRIGENTE RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE	
ANNO DI VALUTAZIONE	

#### PROCESSO DI VALUTAZIONE

#### PRIMA SEZIONE

**VALUTAZIONE contributo assicurato alla PERFORMANCE della STRUTTURA di appartenenza -**  
**Peso assegnato 10% (A), pari a 10 punti**

		Peso obiettivo in %
OBIETTIVO		
		0% =====
		Max 100%

#### VALUTAZIONE

Grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi*	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito (B)	% contributo individuale** (C)
inferiore al 20%	0		
compreso tra 20% e 40%	20		
compreso tra 41% e 60%	40		
compreso tra 61% e 80%	60		
compreso tra 81% e 90%	85		
compreso tra 91% e 100%	100		

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99% → 39,00%)

Il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa è misurato e valutato in percentuale così formulata:

Contributo individuale	** % contributo individuale
Nulla	0%
Scarso	25%
Sufficiente	50%
Discreto	70%
Buono	90%
Ottimo	100%

<b>Risultato PRIMA sezione (AxBxC)</b>	<b>0</b>
--	----------

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA B

### SECONDA SEZIONE

VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI - Peso assegnato 40% (A), pari a 40 punti

		Peso obiettivo in %
OBIETTIVO		
OBIETTIVO		
OBIETTIVO		
		0% ----- Max 100%

### VALUTAZIONE

Grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi*	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito (B)	% contributo individuale** (C)
inferiore al 30%	0		
compreso tra 31% e 49%	20		
compreso tra 50% e 65%	40		
compreso tra 66% e 85%	60		
compreso tra 86% e 95%	85		
compreso tra 96% e 100%	100		

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99% → 39,00%)

Il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/ o individuali è misurato e valutato in percentuale così formulata:

Contributo individuale	** % contributo individuale
Nulla	0%
Scarso	25%
Sufficiente	50%
Discreto	70%
Buono	90%
Ottimo	100%

Inserire <b>Motivazione</b> in caso di contributo individuale valutato nullo

<b>Risultato SECONDA sezione (AxBxC)</b>	<b>0</b>
--	----------

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA B

### TERZA SEZIONE

#### VALUTAZIONE COMPORTAMENTI PROFESSIONALI - Peso assegnato 50% (A), pari a 50 punti

Parametri	Peso %del parametro (G)	Punteggio di Valutazione* (H)	Punteggio parziale (GxH)
1.Flessibilità, collaborazione interfunzionale, impegno profuso, diligenza dimostrata	22%		0
2.Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato	22%		0
3.Gestione relazioni interpersonali	16%		0
4.Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate	22%		0
5.Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi	18%		0
<b>Somma punteggi parziali (B)</b>			<b>0</b>

Per ciascun parametro il valutatore deve attribuire un punteggio in relazione alla seguente scala di valutazione:

Descrittore	*Punteggio di Valutazione	
è un punto di debolezza	5	
necessita di miglioramento	25	
non soddisfa pienamente i requisiti	45	
soddisfa adeguatamente i requisiti	60	
soddisfa pienamente i requisiti	75	
è un punto di forza	90	
è un punto di eccellenza	100	
<b>Risultato TERZA sezione (AxB)</b>		<b>0</b>

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del dirigente \_\_\_\_\_

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA B

### Scheda di valutazione della performance individuale

NOME E COGNOME	
AREA	
SETTORE DI APPARTENENZA	
DIRIGENTE RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE	
ANNO DI VALUTAZIONE	

### SCHEDA DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE

Ambito di valutazione	Punteggio parziale
<b>CONTRIBUTO ASSICURATO</b> alla performance della struttura di appartenenza	-
<b>RISULTATI CONSEGUITI</b> misurati attraverso il grado di realizzazione di obiettivi di gruppo o individuali ed al contributo individuale al conseguimento degli stessi	-
<b>COMPORAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI</b> agiti nell'esercizio dei compiti assegnati e competenze dimostrate	-
<b>Punteggio totale</b>	<b>0</b>

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del dirigente \_\_\_\_\_

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA B

Parametri
<p><b>1. Flessibilità, collaborazione interfunzionale, impegno profuso, diligenza dimostrata:</b> è disponibile ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; adatta il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali assegnati ed è disponibile ad accogliere ulteriori esigenze dell'Ente; dimostra flessibilità operativa mirata all'adattamento, al mutamento e a situazioni contingenti; offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostra impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni, nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure anche di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro; è disponibile a farsi carico e a gestire le punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/ o aumento dei ritmi di lavoro; osserva le disposizioni impartite per l'esecuzione del lavoro.</p>
<p><b>2. Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato:</b> svolge con affidabilità e padronanza il lavoro assegnato e ricerca gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso; dimostra assiduità, affidabilità e correttezza nello svolgimento delle proprie funzioni; cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; trasmette le competenze possedute ai colleghi anche di altre funzioni; è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.</p>
<p><b>3. Gestione relazioni interpersonali:</b> è capace a relazionarsi con i fruitori del servizio di pertinenza comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento rispettoso e sollecito; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori; dimostra capacità di promuovere l'Ente attraverso un comportamento teso a risolvere i problemi posti dagli utenti; dimostra cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; tiene rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite; svolge i propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime).</p>
<p><b>4. Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate:</b> rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione e rileva tempestivamente le attività effettuate.</p>
<p><b>5. Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi:</b> dimostra capacità di conduzione in maniera autonoma, su indicazioni di massima ricevute, di attività istruttorie non complesse, di soluzione di problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio – anche senza ricorrere all'intervento dei superiori, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti.</p>

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA C

### Scheda di valutazione della performance individuale

NOME E COGNOME	
AREA	
SETTORE DI APPARTENENZA	
DIRIGENTE RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE	
ANNO DI VALUTAZIONE	

#### PROCESSO DI VALUTAZIONE

#### PRIMA SEZIONE

VALUTAZIONE contributo assicurato alla PERFORMANCE della STRUTTURA di appartenenza -  
Peso assegnato 10% (A), pari a 10 punti

		Peso obiettivo in %
OBIETTIVO		
		0% =====
		Max 100%

#### VALUTAZIONE

Grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi*	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito (B)	% contributo individuale** (C)
inferiore al 20%	0		
compreso tra 20% e 40%	20		
compreso tra 41% e 60%	40		
compreso tra 61% e 80%	60		
compreso tra 81% e 90%	85		
compreso tra 91% e 100%	100		

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99% → 39,00%)

Il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa è misurato e valutato in percentuale così formulata:

Contributo individuale	** % contributo individuale
Nulla	0%
Scarso	25%
Sufficiente	50%
Discreto	70%
Buono	90%
Ottimo	100%

<b>Risultato PRIMA sezione (AxBxC)</b>	<b>0</b>
--	----------

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA C

### SECONDA SEZIONE

VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI - Peso assegnato 40% (A), pari a 40 punti

		Peso obiettivo in %
OBIETTIVO		
OBIETTIVO		
OBIETTIVO		
		0% ----- Max 100%

### VALUTAZIONE

Grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi*	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito (B)	% contributo individuale** (C)
inferiore al 30%	0		
compreso tra 31% e 49%	20		
compreso tra 50% e 65%	40		
compreso tra 66% e 85%	60		
compreso tra 86% e 95%	85		
compreso tra 96% e 100%	100		

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99% → 39,00%)

Il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali è misurato e valutato in percentuale così formulata:

Contributo individuale	** % contributo individuale
Nulla	0%
Scarso	25%
Sufficiente	50%
Discreto	70%
Buono	90%
Ottimo	100%

Inserire <b>Motivazione</b> in caso di contributo individuale valutato nullo

<b>Risultato SECONDA sezione (AxBxC)</b>	<b>0</b>
--	----------

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA C

### TERZA SEZIONE

#### VALUTAZIONE COMPORTAMENTI PROFESSIONALI - Peso assegnato 50% (A), pari a 50

Parametri	Peso %del parametro (G)	Punteggio di Valutazione* (H)	Punteggio parziale (GxH)
1.Flessibilità, collaborazione interfunzionale, impegno profuso, diligenza dimostrata	20%		0
2.Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato	22%		0
3.Gestione relazioni interpersonali	18%		0
4.Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate	20%		0
5.Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi	20%		0
<b>Somma punteggi parziali (B)</b>			<b>0</b>

Per ciascun parametro il valutatore deve attribuire un punteggio in relazione alla seguente scala di valutazione:

Descrittore	*Punteggio di Valutazione
è un punto di debolezza	5
necessita di miglioramento	25
non soddisfa pienamente i requisiti	45
soddisfa adeguatamente i requisiti	60
soddisfa pienamente i requisiti	75
è un punto di forza	90
è un punto di eccellenza	100

<b>Risultato TERZA sezione (AxB)</b>	<b>0</b>
--------------------------------------	----------

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del dirigente \_\_\_\_\_

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA C

### Scheda di valutazione della performance individuale

NOME E COGNOME	
AREA	
SETTORE DI APPARTENENZA	
DIRIGENTE RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE	
ANNO DI VALUTAZIONE	

### SCHEDA DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE

Ambito di valutazione	Punteggio parziale
<b>CONTRIBUTO ASSICURATO</b> alla performance della struttura di appartenenza	-
<b>RISULTATI CONSEGUITI</b> misurati attraverso il grado di realizzazione di obiettivi di gruppo o individuali ed al contributo individuale al conseguimento degli stessi	-
<b>COMPORAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI</b> agiti nell'esercizio dei compiti assegnati e competenze dimostrate	-
<b>Punteggio totale</b>	<b>0</b>

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del dirigente \_\_\_\_\_

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA C

Parametri
<p><b>1. Flessibilità, collaborazione interfunzionale, impegno profuso, diligenza dimostrata:</b> è disponibile ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; adatta il proprio lavoro agli obiettivi gestionali affidati ed è disponibile ad accogliere ulteriori esigenze dell'Ente; si adatta ai mutamenti o a situazioni contingenti; offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostra impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni, nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro; è disponibile a farsi carico e a gestire le punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di attività e procedimenti o di altro personale eventualmente assegnato; osserva le disposizioni impartite per l'esecuzione del lavoro.</p>
<p><b>2. Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato:</b> svolge con affidabilità e padronanza il lavoro assegnato e ricerca gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso; dimostra assiduità, affidabilità e correttezza nello svolgimento delle proprie funzioni; cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; trasmette le competenze possedute ai colleghi anche di altre funzioni; è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.</p>
<p><b>3. Gestione relazioni interpersonali:</b> è capace a relazionarsi con i fruitori del servizio di pertinenza comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento rispettoso e sollecito; dimostra capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, di risoluzione delle problematiche manifestate anche di tipo complesso e richiedenti conoscenze tecnico-professionali, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente; dimostra cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; tiene rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite; svolge i propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali.</p>
<p><b>4. Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate:</b> rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione e rileva tempestivamente le attività effettuate.</p>
<p><b>5. Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi:</b> è capace di condurre in maniera autonoma, su indicazioni di massima ricevute, attività istruttorie anche complesse; risolve problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio che richiedono conoscenze tecnico/professionali – anche senza ricorrere all'intervento dei superiori, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti; affronta situazioni impreviste e gestisce efficacemente situazioni di crisi interpretando il ruolo in modo flessibile ed efficace.</p>

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA D

### Scheda di valutazione della performance individuale

NOME E COGNOME	
AREA	
SETTORE DI APPARTENENZA	
DIRIGENTE RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE	
ANNO DI VALUTAZIONE	

#### PROCESSO DI VALUTAZIONE

#### PRIMA SEZIONE

VALUTAZIONE contributo assicurato alla PERFORMANCE della STRUTTURA di appartenenza -  
Peso assegnato 10% (A), pari a 10 punti

		Peso obiettivo in %
OBIETTIVO		
		0% =====
		Max 100%

#### VALUTAZIONE

Grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi*	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito (B)	% contributo individuale** (C)
inferiore al 20%	0		
compreso tra 20% e 40%	20		
compreso tra 41% e 60%	40		
compreso tra 61% e 80%	60		
compreso tra 81% e 90%	85		
compreso tra 91% e 100%	100		

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99% → 39,00%)

Il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa è misurato e valutato in percentuale così formulata:

Contributo individuale	** % contributo individuale
Nulla	0%
Scarso	25%
Sufficiente	50%
Discreto	70%
Buono	90%
Ottimo	100%

<b>Risultato PRIMA sezione (AxBxC)</b>	<b>0</b>
--	----------

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA D

### SECONDA SEZIONE

VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI - Peso assegnato 40% (A), pari a 40 punti

		Peso obiettivo in %
OBIETTIVO		
OBIETTIVO		
OBIETTIVO		
		0% ----- Max 100%

### VALUTAZIONE

Grado medio ponderato di raggiungimento degli obiettivi*	Punteggio corrispondente	Punteggio attribuito (B)	% contributo individuale** (C)
inferiore al 30%	0		
compreso tra 31% e 49%	20		
compreso tra 50% e 65%	40		
compreso tra 66% e 85%	60		
compreso tra 86% e 95%	85		
compreso tra 96% e 100%	100		

\*N.b. in caso importo decimale l'arrotondamento è all'unità inferiore (es. 39,99% → 39,00%)

Il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali è misurato e valutato in percentuale così formulata:

Contributo individuale	** % contributo individuale
Nulla	0%
Scarso	25%
Sufficiente	50%
Discreto	70%
Buono	90%
Ottimo	100%

Inserire <b>Motivazione</b> in caso di contributo individuale valutato nullo

<b>Risultato SECONDA sezione (AxBxC)</b>	<b>0</b>
--	----------

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA D

### TERZA SEZIONE

#### VALUTAZIONE COMPORTAMENTI PROFESSIONALI - Peso assegnato 50% (A), pari a 50 punti

Parametri	Peso %del parametro (G)	Punteggio di Valutazione* (H)	Punteggio parziale (GxH)
1.Flessibilità, collaborazione interfunzionale, impegno profuso, diligenza dimostrata	15%		0
2.Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato	23%		0
3.Gestione relazioni interpersonali	14%		0
4.Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate	23%		0
5.Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi	25%		0
<b>Somma punteggi parziali (B)</b>			<b>0</b>

Per ciascun parametro il valutatore deve attribuire un punteggio in relazione alla seguente scala di valutazione:

Descrittore	*Punteggio di Valutazione
è un punto di debolezza	5
necessita di miglioramento	25
non soddisfa pienamente i requisiti	45
soddisfa adeguatamente i requisiti	60
soddisfa pienamente i requisiti	75
è un punto di forza	90
è un punto di eccellenza	100

<b>Risultato TERZA sezione (AxB)</b>	<b>0</b>
--------------------------------------	----------

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del dirigente \_\_\_\_\_

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA D

### Scheda di valutazione della performance individuale

NOME E COGNOME	
AREA	
SETTORE DI APPARTENENZA	
DIRIGENTE RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE	
ANNO DI VALUTAZIONE	

### SCHEDA DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE

Ambito di valutazione	Punteggio parziale
<b>CONTRIBUTO ASSICURATO</b> alla performance della struttura di appartenenza	-
<b>RISULTATI CONSEGUITI</b> misurati attraverso il grado di realizzazione di obiettivi di gruppo o individuali ed al contributo individuale al conseguimento degli stessi	-
<b>COMPORAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI</b> agiti nell'esercizio dei compiti assegnati e competenze dimostrate	-
<b>Punteggio totale</b>	<b>0</b>

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del dirigente \_\_\_\_\_

Luogo e data \_\_\_\_\_

Firma del valutato \_\_\_\_\_

## PERSONALE DEI LIVELLI - CATEGORIA D

Parametri
<p><b>1. Flessibilità, collaborazione interfunzionale, impegno profuso, diligenza dimostrata:</b> è disponibile ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; adatta il proprio lavoro agli obiettivi gestionali affidati ed è disponibile ad accogliere ulteriori esigenze dell'Ente; si adatta ai mutamenti o a situazioni contingenti; offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostra impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni, nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro; è disponibile a farsi carico e a gestire le punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di attività e procedimenti o di altro personale eventualmente assegnato; osserva le disposizioni impartite per l'esecuzione del lavoro.</p>
<p><b>2. Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato:</b> dimostra capacità di analisi dei processi e delle aree di criticità per la ricerca di soluzioni a problemi che possono sorgere durante l'attività lavorativa; cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; trasmette le competenze possedute ai colleghi anche di altre funzioni; è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.</p>
<p><b>3. Gestione relazioni interpersonali:</b> è in grado di gestire relazioni interne/esterne di media-elevata complessità, anche con più unità organizzative; è capace di prevenire e gestire situazioni conflittuali con l'utenza e con i colleghi; prevede possibili elementi di contenzioso nelle relazioni e nelle attività svolte mettendo in atto azioni che ne contengano o neutralizzino la dimensione conflittuale; tiene rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite; svolge i propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione; è in grado di gestire e motivare le risorse assegnate (D con struttura).</p>
<p><b>4. Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate:</b> è in grado di programmare il lavoro e di gestire il servizio (D con struttura), rispettando i tempi e le scadenze nell'ambito delle attività e dei procedimenti di competenza e rileva tempestivamente le attività effettuate.</p>
<p><b>5. Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi:</b> dimostra competenza nella cura dell'intera istruttoria – in autonomia su direttive di massima – di procedimenti e di proposte di provvedimenti anche di tipo complesso e non standard; è capace di predisporre e/o proporre soluzioni operative funzionali ed innovative volte al miglioramento dell'attività lavorativa; capacità di organizzare in modo ottimale il proprio lavoro e quello dei propri collaboratori (D con struttura); è capace di affrontare situazioni impreviste e gestire efficacemente situazioni di crisi interpretando il ruolo in modo flessibile ed efficace.</p>