



Città di Trani

Medaglia d'Argento al Merito Civile

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

(Approvato con deliberazione della Giunta comunale n.... del.....,
su parere dell'O.I.V. con verbale in data.....)

1. Oggetto

Il presente regolamento, ai sensi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni ed in coerenza, per quanto applicabili, degli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, disciplina il ciclo della performance, assumendo i seguenti riferimenti generali:

a. **Definizione della Performance:** *“contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) 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;*

b. **fonti normative e regolamentari di riferimento:**

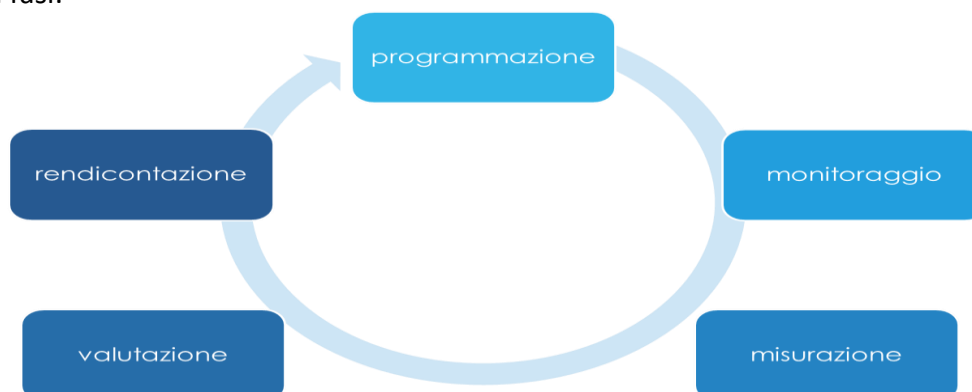
- L'articolo 97 della costituzione: buon andamento ed imparzialità dell'azione amministrativa
- Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in tema di Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni (Riforma Brunetta);
- Legge 6 novembre 2012, n. 190, Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione;
- Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74 (Riforma Madia) che modifica e integra il D. Lgs. N. 150/2009)
- Le linee guida del dipartimento per la funzione pubblica;
- Le previsioni del c.c.n.l. funzioni locali;

c. **principi generali:**

- Ogni amministrazione è tenuta a misurare e valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso (alcuni autori parlano di performance istituzionale) ed alle unità organizzative in cui si articola (performance organizzativa) e ai singoli dipendenti di livello dirigenziale o di comparto (performance individuale)
- Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni relative alla misurazione e valutazione della performance (giornate della trasparenza, valutazione partecipativa)
- Il rispetto delle disposizioni in tema di misurazione e valutazione della performance è condizione necessaria per l'accesso alle premialità (se manca il piano della performance non si può assumere e non si possono erogare premi – la validazione della relazione sulla performance è condizione necessaria per l'erogazione dei premi)
- La valutazione negativa può essere fonte di responsabilità dirigenziale, ma anche presupposto per il licenziamento disciplinare per i dirigenti ma anche per il personale di comparto

d. **Fasi del Ciclo della performance**

La performance dell'ente ha un andamento ciclico che si compie annualmente, comprendendo le seguenti fasi:



2. sistema di misurazione e valutazione della performance

Il "SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE" (S.MI.VA.P), viene adottato ed aggiornato o confermato annualmente dalla Giunta Comunale, previo parere vincolante del Organismo indipendente di valutazione (nel prosieguo semplicemente "Organismo indipendente"). Il sistema di misurazione e valutazione della performance ed i suoi aggiornamenti sono pubblicati nell'apposita sezione dell'Amministrazione trasparente del sito internet istituzionale.

Il sistema di valutazione si basa su meccanismi e strumenti di monitoraggio che tengano conto dei risultati del controllo di gestione, delle capacità manageriali e della convergenza dei comportamenti e degli atteggiamenti nei confronti dei principi e dei criteri organizzativi risultanti dal presente regolamento. Il procedimento di valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore e della partecipazione del valutato al procedimento.

Nel sistema di valutazione della performance sono assicurate, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Al sistema di valutazione è assicurata la partecipazione dei cittadini, nel rispetto degli indirizzi e delle direttive del D.F.P. in tema di "valutazione partecipativa". L'esito della valutazione può determinare la conferma o la revoca degli incarichi dirigenziali.

3. Ciclo della performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance definisce le varie attività preordinate alla gestione del ciclo della performance:

a. Programmazione

All'interno del Ciclo, la funzione del Piano delle performance consiste nell'orientare l'attività dell'amministrazione nel suo complesso, delle unità organizzative in cui essa si compone, nonché dei dirigenti e del personale non dirigenziale preposto a ciascuna di esse verso il conseguimento di "scopi" ritenuti qualificanti e prioritari.

Il - Piano della performance (art. 10 c. 1 lett. a d.lgs. 150/2009) è un documento programmatico triennale definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, entro il 31 gennaio di ogni anno, ovvero in caso di differimento del termine ordinario di approvazione del bilancio di previsione, entro 20 giorni dalla sua approvazione. Il Piano è organicamente unificato al Piano Esecutivo di Gestione.

In caso di differimento del termine ordinario di approvazione del bilancio di previsione, il comune di Trani, entro il 31 gennaio, deve comunque dotarsi di obiettivi per la continuità dell'azione amministrativa; in mancanza, sino ad approvazione del piano, la performance organizzativa ed individuale è misurata sulla base degli obiettivi previsti dal piano della performance, ovvero dalla sezione operativa del d.u.p., dell'anno precedente che abbiano una valenza pluriennale o che, pur avendo valenza annuale, consentono di ricavare azioni di consolidamento e/o mantenimento negli esercizi successivi. In caso di ritardo nella approvazione del piano della performance e/o degli obiettivi di continuità, devono esserne precisate le motivazioni e delle stesse ne deve essere data comunicazione al Dipartimento per la Funzione Pubblica.

Il Piano individua gli obiettivi specifici e annuali di cui all'art. 5, comma 1, lettera b) del d.lgs. 150/2009 e definisce le risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori. I dirigenti sono tenuti ad elaborare una propria proposta di obiettivi per l'esercizio successivo, prima della fine dell'esercizio precedente; le proposte dei dirigenti, con il coordinamento del segretario generale, sono oggetto di negoziazione con il Sindaco e la Giunta Comunale. Il corretto ed adeguato svolgimento dei doveri di proposta e l'efficace conduzione delle attività di negoziazione, rilevano ai fini della valutazione della performance individuale e possono essere fonte di responsabilità dirigenziale

b. monitoraggio

Almeno una volta nel corso dell'esercizio, di norma in occasione della verifica degli equilibri di bilancio e/o della verifica sullo stato di attuazione dei programmi ai fini dell'aggiornamento del d.u.p. per l'anno successivo, i dirigenti conducono un monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi loro assegnati, verificando la coerenza degli indicatori e la sostenibilità dei target.

I dirigenti inoltrano l'esito dell'attività di monitoraggio al Sindaco ed alla Giunta Comunale, notiziandone l'OIV ed il Segretario Generale, mediante produzione di analitica relazione nella quale possono eventualmente motivare la richieste di variazione degli obiettivi, indicatori e target, illustrando fattori esogeni, non prevedibili o sopravvenuti, comunque indipendenti dalla sua azione.

La Giunta Comunale, di norma entro il mese di settembre, previo parere dell'OIV, può approvare un aggiornamento al piano della performance

c. misurazione e valutazione della performance

Misurazione e valutazione della performance sono attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio Ciclo della Performance.

c1. Il processo di misurazione implica la definizione di un sistema di misure e azioni adeguate a rilevare, in termini quali-quantitativi, le dimensioni rilevanti di performance organizzativa e individuale.

La misurazione è condotta da ciascun dirigente sulla base dei dati prodotti dai propri uffici, ovvero di quelli ricavati dal controllo di gestione.

c.2 Il processo di valutazione consegue dal processo di misurazione e consiste nel confrontare i livelli raggiunti di performance con i risultati attesi, identificando le cause di scostamento rispetto al livello atteso, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

Il processo di valutazione è svolto:

- Dall'organismo indipendente di valutazione, a cui, in applicazione del regolamento per la costituzione ed il funzionamento dell'organo competente:
 - i. la misurazione e valutazione della performance della struttura amministrativa nel suo complesso;
 - ii. la proposta di valutazione individuale del segretario generale, quale supporto alla valutazione effettuata dal sindaco;
 - iii. la valutazione individuale dei dirigenti
 - iv. il supporto al processo di valutazione annuale dei responsabili delle posizioni organizzative e di tutto il personale, da parte dei dirigenti

- dai dirigenti che effettuano la valutazione individuale dei titolari di posizioni organizzative e del personale assegnato alle loro strutture, coadiuvati dai responsabili delle posizioni organizzative, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti;
- dai dipendenti che partecipano alle indagini interne per la rilevazione dei diversi aspetti del benessere organizzativo e delle dinamiche relazionali con i propri colleghi e con i superiori
- dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni.

d. Rendicontazione

La Relazione annuale sulla performance è il documento attraverso il quale l'amministrazione rendiconta i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi programmati e inseriti nel Piano della performance dell'anno precedente, evidenziando le risorse utilizzate e gli eventuali scostamenti registrati a consuntivo rispetto a quanto programmato. I contenuti minimi che devono necessariamente trovare spazio nell'articolazione della Relazione sono:

- sintesi dei principali risultati raggiunti;
- analisi del contesto e delle risorse (assicurando, per quanto riguarda le risorse finanziarie, la coerenza con le informazioni contenute nel Piano e nella Nota integrativa al Bilancio consuntivo);
- misurazione e valutazione della performance organizzativa e di quella individuale. (linee guida d.f.p.)

La Relazione è frutto di un percorso condiviso e cadenzato, in forza del quale:

- I dirigenti, entro il mese di febbraio dell'anno successivo presentano all'O.I.V., per il tramite del segretario generale, il referto delle attività svolte nell'anno precedente, corredato da relazione illustrativa e da schede di dettaglio in merito allo stato di attuazione degli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale loro assegnati. Il referto deve avere i contenuti minimi di cui al modello allegato al presente regolamento.
- L'O.I.V. conduce una istruttoria sui referti prodotti e, previa integrazione degli stessi da parte dei dirigenti interessati, determina il raggiungimento dei target ed il grado di raggiungimento degli obiettivi
- Il Segretario Generale, sulla base dei referti e della documentazione di corredo, dell'attività istruttoria dell'OIV, degli esiti del controllo di gestione, predispone la relazione annuale sulla performance, sottoponendola alla approvazione da parte della giunta comunale
- La giunta comunale approva la relazione e, per il tramite del segretario generale, la sottopone alla validazione dell'OIV
- ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera c) del d.lgs. 150/2009, l'OIV "valida la Relazione sulla performance (...) a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione", entro il 30 giugno.

La mancata validazione della relazione della performance impedisce l'erogazione delle premialità legate alla valutazione del merito.

In caso di ritardo vi è obbligo di comunicazione delle ragioni al Dipartimento per la funzione Pubblica

e. trasparenza e partecipazione

La trasparenza intesa come accessibilità totale ad ogni aspetto relativo all'organizzazione, al funzionamento ed all'utilizzo delle risorse pubbliche, costituisce livello essenziale delle prestazioni

ed è finalizzato a favorire il controllo sociale sul rispetto dei principi di buon andamento ed imparzialità dell'azione della pubblica amministrazione

Tutte le fasi del ciclo della performance devono essere rese accessibili ed il piano e la relazione devono essere presentati agli utenti ed alle associazioni di consumatori in apposite giornate della trasparenza.

I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa, anche mediante comunicazione diretta con l'OIV, in ragione del proprio grado di soddisfazione per le attività ed i servizi erogati. La partecipazione riguarda anche gli utenti interni per i servizi strumentali e di supporto.

4. Gli elementi per la misurazione e la valutazione della performance

a. Definizioni

- ✓ Obiettivo: il risultato che si vuole raggiungere per migliorare la qualità dei servizi offerti e le prassi di lavoro.
- ✓ Indicatore: un parametro misurabile, utile a quantificare il risultato dell'obiettivo. •Esempio: "numero medio di giorni che intercorrono tra la data di ricevimento della fattura e la data del pagamento".
- ✓ Target: si tratta del valore concreto, in relazione all'indicatore scelto, che deve essere raggiunto per considerare l'obiettivo come realizzato. •Esempio: "15 giorni". Metrica: l'unità di misura con la quale verrà effettuata la valutazione del raggiungimento dell'obiettivo con la relativa scala di graduazione. •Esempio: "entro 15 giorni = 100% obiettivo; entro 20 giorni = 75%; più di 20 giorni = 0%".
- ✓ Peso: rappresenta l'importanza attribuita al singolo obiettivo /comportamento in funzione dell'impegno atteso e/o della rilevanza per la struttura.

b. Gli obiettivi.

Gli obiettivi sono indicati nel piano delle performance, in coerenza e collegamento con le linee programmatiche di mandato del Sindaco e con il Documento Unico di Programmazione.

Sulla base del monitoraggio condotto in corso d'anno, di norma entro il mese di dicembre, i dirigenti elaborano le proposte di obiettivi per l'anno successivo, tenendo conto di indirizzi e direttive ricevute dal Sindaco e dagli Assessori per le materie loro delegate.

Le proposte sono esaminate in sede di conferenza dei dirigenti, con il coordinamento del segretario generale, ed oggetto di negoziazione con il Sindaco e la Giunta Comunale

Gli obiettivi si articolano in:

a) obiettivi generali, determinati con apposite linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, che identificano, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini;

b) obiettivi specifici, definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla legge 31 dicembre 2009, n. 196, e di cui alla normativa economica e finanziaria applicabile alle regioni e agli enti locali e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa. Gli obiettivi specifici possono essere strategici o di sviluppo, ovvero operativi o gestionali

Gli obiettivi devono avere determinati requisiti ed essere *smart*, ovvero:

- *specific* (specifici);
- *measurable* (misurabili in termini concreti e chiari);
- *attainable* (raggiungibili e tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi);
- *relevant* (rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione);
- *time based* (riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno).

Gli obiettivi possono altresì caratterizzarsi come:

i. obiettivi di performance organizzativa

gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano i “traguardi” che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire

ii. obiettivi individuali

gli obiettivi individuali, sono obiettivi assegnati specificamente al dirigente o al dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne: essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam. Gli obiettivi individuali del personale possono essere rappresentati da parti o singole azioni degli obiettivi della struttura di appartenenza o degli obiettivi individuali del dirigente

iii. Obiettivi di gruppo.

Il Piano della performance può individuare progetti speciali per la cui realizzazione è richiesto la cooperazione di più dipendenti, anche appartenenti a diverse articolazioni; al raggiungimento di tali obiettivi possono essere collegate risorse variabili inserite nel fondo trattamento accessorio del comparto, ai sensi dell'articolo 67, comma 5, lettera b), c.c.n.l. 21.05.2018

iv. Obiettivi collegati con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza

Tra gli obiettivi devono prevedersi quelli concernenti modalità e condizioni di attuazione dei contenuti e delle misure previste dal Piano triennale di prevenzione della corruzione, comprese quelle relative agli obblighi di trasparenza.

c. Gli indicatori

L'indicatore è la misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Un indicatore può essere il risultato di un rapporto tra due valori, oppure una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, oppure può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo, espresso nelle più diverse unità di misura. Gli indicatori possono utilizzare valori e misure contabili ed extra contabili. Attraverso gli indicatori si possono misurare i risultati da raggiungere e, in generale, la performance dell'Amministrazione in termini di efficienza ed efficacia, oppure gli indicatori possono consistere in misure quantitative di tipo conoscitivo a supporto delle decisioni non legate al raggiungimento di risultati.

Gli indicatori si compongono di:

- *input* ovvero cosa entra nel sistema o quali risorse si usano;
- *output* ovvero quali prodotti o servizi escono, qual è la loro attività;

- *outcome* intermedi ovvero misurano effetti dell'*output* a breve;
- *outcome* finali ovvero misurano effetti ultimi degli *output*.

A loro volta, gli indicatori possono misurare fenomeni diversi.

- ✓ Sono indicatori di efficienza quando esprimono la capacità dell'Amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (*input*) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (*output*).
- ✓ Sono indicatori di efficacia quando misurano in termini quantitativi e qualitativi l'adeguatezza dell'*output* erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni).

Gli indicatori devono possedere i requisiti di:

- ✓ COMPLETEZZA: ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione
- ✓ AFFIDABILITÀ: (reliability) riguarda invece la capacità di registrare fedelmente, attraverso le operazioni pratiche di rilevazione dei dati, gli stati effettivi del fenomeno da analizzare
- ✓ COMPARABILITÀ: riguarda la possibilità di comparare i dati nel tempo (in modo diacronico) e con altre organizzazioni/settori
- ✓ TEMPESTIVITÀ: intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- ✓ MISURABILITÀ: capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili. È fortemente sconsigliato, ad esempio, l'utilizzo di indicatori basati su giudizi qualitativi espressi del personale stesso

d. I target

Per ogni indicatore viene definito un *target* ovvero il valore desiderato in corrispondenza all'attività e/o processo. Il sistema tende, in definitiva, a verificare il livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. Il livello di rendimento per ogni obiettivo viene considerato, ai fini della valutazione, nell'anno di riferimento, attraverso un risultato "maggiore>" oppure "minore<" oppure "eguale=", rispetto al valore assunto o indicato negli anni precedenti. Attraverso il *target* proposto nel piano delle performance si esprime la quantificazione del livello di performance desiderato, che viene assegnato ai dirigenti/responsabili dei servizi, anche quale indirizzo e/o stimolo al miglioramento.

L'impatto esterno è l'esito finale che l'azione dell'Amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Esso esprime la capacità di un intervento o di una politica pubblica di modificare comportamenti esterni verso una direzione desiderata.

e. pesatura degli obiettivi

Gli obiettivi, su proposta del dirigente validata dall'OIV, sono oggetto di pesatura sulla base dei seguenti parametri:

- Strategicità per l'Amministrazione
- Rilevanza esterna
- Complessità

Griglie per il punteggio da assegnare agli obiettivi

Strategicità

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Costituisce un obiettivo secondario dell'amministrazione			Contribuisce indirettamente a conseguire un obiettivo primario dell'amministrazione			Costituisce un obiettivo strategico per l'amministrazione		E' di grande strategicità per l'amministrazione (costituisce parte del programma elettorale)	

Rilevanza esterna

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Obiettivo a rilevanza esclusivamente interna		Obiettivo di miglioramento del back-office con influenza indiretta sull'efficienza del front-office			Obiettivo che realizza un miglioramento dell'attività del front-office			Obiettivo che modifica radicalmente il rapporto con l'utenza esterna (es. istituzione di un nuovo servizio all'utenza)	

Complessità dell'obiettivo

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
La realizzazione dell'obiettivo richiede soltanto capacità esecutive				La realizzazione dell'obiettivo richiede la messa in gioco di capacità tecniche e specialistiche				La realizzazione dell'obiettivo richiede capacità tecniche e gestionali complesse	
								La realizzazione dell'obiettivo richiede capacità tecniche, di gestione, di coordinamento ed influenza su altri servizi; l'obiettivo integra processi ed attività complesse	

La pesatura degli obiettivi assume rilevanza sia nella dimensione organizzativa, sia nella dimensione della valutazione individuale.

l'incidenza del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi, sul totale degli obiettivi assegnati è dato dal rapporto tra il punteggio dell'obiettivo e la somma dei punteggi di tutti gli obiettivi riferiti ad una stessa articolazione organizzativa o ad uno stesso dirigente;

Il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi, come risultante dalla misurazione dei target, è soggetto ad un fattore correttivo in ragione del punteggio totale derivante dalla pesatura:

- fattore 1 per pesatura pari o inferiore a 60 ;
- fattore 1,10 per pesatura da 61 a 80;
- fattore 1,2 per pesatura maggiore di 80;

5. La valutazione della performance organizzativa dell'ente

La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi individuati, per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder (interlocutori e portatori di interessi). Tutti i dipendenti contribuiscono al risultato complessivo dell'amministrazione e sono valutati secondo questa dimensione. Più ha rilevanza organizzativa il ruolo ad ognuno assegnato, maggiore è l'impatto che la performance organizzativa ha sulla valutazione individuale.

In linea generale, la "performance organizzativa" esprime il grado di conseguimento degli obiettivi definiti nei documenti di programmazione.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono pertanto strettamente correlate al ciclo della pianificazione dell'ente e, in particolare, agli obiettivi definiti nei documenti di programmazione (Documento unico di programmazione, Piano esecutivo di gestione, Piano delle performance).

Le aree peculiari della valutazione della performance organizzativa, ai sensi dell'art. 8 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni, sono rappresentate nel presente sistema, in tre dimensioni, così esplicitate:

- grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni. In questa dimensione l'ambito di misurazione è quello dell'efficacia dell'Amministrazione nel suo complesso, ovvero della sua capacità di realizzare gli obiettivi che confluiscono nel piano delle performance – lettere a)\b art.8 d.leg.vo 159\09;
- stato di salute dei servizi resi al cittadino. In questa dimensione si concentrano più ambiti, quali la qualità e la quantità delle prestazioni erogate, le valutazioni dell'utenza sui servizi, il rispetto degli standard di qualità di cui alle Carte dei servizi, il rispetto dei tempi di erogazione dei servizi, la capacità di raggiungimento dei risultati programmati – lettere c)\e\g art. 8 d.leg.vo 150\09;
- stato di salute dell'Amministrazione – lettere d)\f\h art. 8 d.leg.vo 150\09. In questa dimensione trovano espressione:
 - lo stato delle risorse finanziarie e del loro impiego, misurato sulla base di alcuni indicatori di bilancio (art. 18-bis del d.lgs. n. 118/2011);
 - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, misurato anche mediante il ricorso agli indicatori comuni
 - la promozione delle pari opportunità
 - l'integrità e trasparenza dell'azione amministrativa

Nel modello Allegato "A" è riportata la scheda di valutazione della performance organizzativa di Ente \ articolazione organizzativa di massima dimensione.

6. La valutazione della performance individuale

La valutazione delle performance individuale è finalizzata a far condividere valori e obiettivi dell'Amministrazione ed è riferita ai vari livelli di responsabilità:

- segretario generale;

- dirigenti;
- responsabili delle posizioni organizzative;
- dipendenti.

a. Graduazione della valutazione

In funzione del miglioramento del servizio pubblico, la graduazione adottata al fine di realizzare un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici accessori, collegati alla valutazione individuali sono stabiliti i seguenti livelli di premialità:

Livello di prestazione	Punteggio associato
I – Prestazione Eccellente	Da 90,01 a 100/100
II – Prestazione Alta	Da 80,01 a 90/100
III – Prestazione adeguata	Da 70,01 a 80/100
IV- Prestazione sufficiente	Da 60,01 a 70/100
V – prestazione mediocre	da 50,01 a 60/100
VI – Prestazione negativa	Da 0 a 50/100 -

b. Rilevanza della prestazione negativa

La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni dello stesso decreto.

c. Le dimensioni della valutazione

Le dimensioni della valutazione della performance organizzativa ed individuale hanno un impatto diverso ai fini della valutazione individuale, come da tabella che segue.

Tabella 2

<i>Dimensioni valutazioni</i>	<i>Dimensione organizzativa</i>	<i>Dimensione individuale</i>			
<i>Categoria / funzioni</i>	Performance organizzativa	Performance individuale	Competenze	altro	Totale
<i>Segretario generale</i>	35%	35%	25%	5% (giudizio sindaco)	100%
<i>Dirigenti</i>	35%	35%	25%	5% (capacità valutare)	100%
<i>Posizioni organizzative</i>	30%	35%	35%		100%
<i>Categorie D</i>	25%	35%	40%		100%
<i>Categorie C</i>	25%	35%	40%		100%
<i>Categoria B</i>	20%	20%	60%		100%
<i>Categoria A</i>	20%	20%	60%		100%

d. Performance organizzativa

Il punteggio di performance organizzativa è utilizzato nella valutazione individuale mediante riproporzionamento all'incidenza fissata dalla tabella 2

e. Performance individuale

La capacità realizzativa è stabilita con riferimento agli obiettivi riportati nel piano esecutivo di gestione – piano delle performance ed al loro aggiornamento in corso d'anno.

La valutazione dei risultati e dei miglioramenti o meno realizzati nelle attività e nei servizi continuativi avviene sulla base dell'andamento negli anni degli indicatori più significativi.

Si terrà conto della complessità delle attività richieste, nonché delle criticità e dei vincoli relativi alle risorse.

f. competenze

La performance è il prodotto non solo di obiettivi, ma altresì di competenze, professionali e relazionali, specifiche del personale, in ragione del livello e del ruolo assicurato nell'Ente, che a loro volta si esplicano in specifici comportamenti da valutare.

Ai fini della valutazione della performance basata sulle competenze ed evitare giudizi meramente discrezionali del valutatore, occorre acquisire il dizionario delle competenze. Il sistema contiene un elenco descrittivo delle competenze del personale, generalmente condiviso, che ogni valutatore deve considerare.

g. Capacità di valutare i propri collaboratori

Nella valutazione delle performance viene data rilevanza alla capacità dei dirigenti di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una adeguata padronanza del sistema di valutazione ed una significativa differenziazione dei giudizi.

Al fine di assicurare la ponderazione delle valutazioni finali all'interno della stessa amministrazione o articolazione organizzativa, il segretario generale promuove conferenze dedicate allo scopo di consentire:

- il confronto tra dirigenti/valutatori sugli stili di valutazione e sull'impiego di standard trasversali;
- l'esame comparativo preliminare delle schede di valutazione al fine di mitigare il rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee ed ottenere una migliore qualità delle valutazioni

7. La valutazione del segretario generale

La misurazione e la valutazione del segretario generale è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi di performance individuale;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) al giudizio espresso dal Sindaco sul complessivo esercizio del ruolo istituzionale ex art.97 t.u. 267\00.

La valutazione dei comportamenti si basa sulla metrica indicata nel dizionario delle competenze di cui **all'Allegato "B"**.

Il peso degli elementi di valutazione avviene, mediante i risultati della scheda di valutazione di cui **all'Allegato "C"**.

Il punteggio annuale del segretario generale, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei profili di valutazione, misura la performance organizzativa ed individuale annuale, determina il valore della retribuzione di risultato, secondo i criteri generali, definiti in sede contrattazione integrativa, direttamente rapportato al punteggio ottenuto.

a. Consegna delle schede di valutazione dei dirigenti e procedure conciliative

La scheda con la valutazione individuale del segretario generale è compilata dall'OIV, all'esito dell'istruttoria del referto prodotto dall'interessato, e consegnata in occasione di colloquio valutativo.

Qualora il valutato non concordi con la valutazione ricevuta può, entro dieci giorni, proporre reclamo all'Organismo indipendente che può, se del caso, riesaminare la valutazione data, anche

apportando modifiche alla precedente valutazione, con parere motivato. Se la valutazione finale non verrà accettata dal valutato gli atti verranno rimessi al Sindaco per la valutazione definitiva.

8. La valutazione dei dirigenti

La misurazione e la valutazione individuale dei dirigenti è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei responsabili delle posizioni organizzative e dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La valutazione della performance individuale viene effettuata, sulla base dei dizionari delle competenze, in relazione a ciascun ruolo/posizione di lavoro, per la misurazione delle performance individuali (**Allegato "B"**).

Il modello di valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti è basato su un proprio profilo di valutazione (**Allegato "D"** modello di scheda).

Il punteggio annuale di ciascun dirigente, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei profili di valutazione, misura la performance organizzativa ed individuale annuale, determina il valore della retribuzione di risultato, secondo i criteri generali, definiti in sede contrattazione integrativa, direttamente rapportato al punteggio ottenuto.

a. Variazione dei ruoli dirigenziali in corso d'anno

Ove in corso d'anno si registri un mutamento dei ruoli dirigenziali, anche per effetto di cessazioni\assunzioni di rapporti di lavoro od altre forme di utilizzo di personale dirigenziale, si procederà come di seguito:

- Gli obiettivi dell'ambito organizzativo saranno rendicontati sia dal dirigente uscente, sia da quello subentrante, ciascuno in ragione delle azioni poste in essere nel corso del proprio incarico. Gli obiettivi individuali saranno rendicontati solo dal dirigente cui sono stati assegnati.
- Per ciascun dirigente si terrà conto del grado di raggiungimento delle azioni temporalmente collocate nel corso del proprio incarico.
- Ove i target degli indicatori posti a presidio delle singole azioni non possano essere valorizzati nel periodo coincidente con l'incarico dirigenziale, l'OIV si esprimerà mediante prudente apprezzamento di quanto relazionato dai singoli dirigenti in merito alle iniziative avviate, agli atti assunti e quant'altro possa aver concorso alla realizzazione dell'obiettivo
- Per ciascun dirigente viene elaborata una scheda di valutazione con tutte le dimensioni di cui all'allegato D, fermo il limite minimo di durata di 90 giorni dell'incarico dirigenziale al fine di poter esprimere una valutazione individuale e riconoscere le correlate premialità

b. Sostituzioni ed incarichi ad interim

I dirigenti che in corso d'anno siano incaricati della sostituzione di colleghi assenti od impediti o cessati, ovvero della assunzione ad interim di incarichi riferiti ad articolazioni organizzative prive di dirigente titolare, purchè ciò abbia luogo per periodi continuativi non inferiori a 90 giorni, sono tenuti a rendicontare anche gli obiettivi riferiti agli incarichi aggiuntivi ricevuti, secondo le modalità di cui alla lettera a).

A fronte di tale rendicontazione viene redatta una seconda scheda di valutazione, riferita esclusivamente alla componente "performance individuale" con correlato riconoscimento di premialità nei limiti della incidenza percentuale del 35%, fissato dalla tabella 2, procedendo come di seguito:

- a) Calcolo della retribuzione massima di risultato prevista per il ruolo dirigenziale sostituito o assunto ad interim;
 - a.1) ove la sostituzione o l'interim riguardi solo una parte dei servizi ricompresi nel ruolo dirigenziale, la retribuzione teorica andrà proporzionalmente ridotta
- b) Proporzionamento dell'importo sub a) alla durata dell'incarico
- c) Proporzionamento dell'importo sub b) alla incidenza della performance individuale 35%
- d) Riconoscimento di una quota del valore sub c) direttamente proporzionale al grado di raggiungimento degli obiettivi dell'ambito organizzativo

Es: interim per 180 giorni servizio personale con raggiungimento obiettivi all'80%:

- a) Retribuzione massimo Area 2: € 12.000,00
 - a.1. : riduzione per 1 servizio (personale) su 3 = € 4000
- b) riduzione durata incarico 180 giorni = € 2.000
- c) incidenza performance individuale 35% = € 700,00
- d) riconoscimento per obiettivi all'80% = € 560,00

c. Consegna delle schede di valutazione dei dirigenti e procedure conciliative

La scheda con la valutazione individuale del dirigente è compilata dall'OIV, all'esito dell'istruttoria del referto prodotto dall'interessato, tenendo conto della proposta elaborata dal segretario generale che tiene conto dei comportamenti osservati nella conduzione dell'attività di controllo interno, oltre che di coordinamento e sovrintendenza. La scheda è consegnata in occasione di colloquio valutativo

Qualora un valutato non concordi con la valutazione ricevuta può, entro dieci giorni, proporre reclamo all'Organismo indipendente che, sentiti l'interessato ed il segretario generale, può, se del caso, riesaminare la valutazione data, anche apportando modifiche alla precedente valutazione, con parere motivato. Se la valutazione finale non verrà accettata dal valutato gli atti verranno rimessi al Sindaco per la valutazione definitiva.

9. La valutazione dei responsabili delle posizioni organizzative

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei responsabili delle posizioni organizzative è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

La valutazione della performance individuale viene effettuata, sulla base dei dizionari delle competenze, in relazione a ciascun ruolo/posizione di lavoro, per la misurazione delle performance individuali (**Allegato "B"**).

Il modello di valutazione della performance organizzativa ed individuale dei responsabili delle posizioni organizzative è basato su un proprio profilo di valutazione (**Allegato "E"** modello di scheda).

Il punteggio annuale di ciascun incaricato di posizione organizzativa, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei profili di valutazione, misura la performance organizzativa ed individuale annuale, determina il valore della retribuzione di risultato, secondo i criteri generali, definiti in sede contrattazione integrativa, direttamente rapportato al punteggio ottenuto.

a. Consegna della schede di valutazione dei responsabili delle posizioni organizzative e procedure conciliative

Le schede di valutazione sono compilate al termine dell'esercizio dal dirigente e consegnate all'interessato nel corso di colloquio valutativo da tenersi, di norma, entro il 28 febbraio di ogni anno. La scheda di valutazione complessiva di cui all'allegato G è compilata all'esito dell'istruttoria condotta dall'OIV sui referti presentati dai dirigenti per la determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, in ragione dei target raggiunti per ciascuno degli indicatori assunti. Qualora un valutato non concordi con la valutazione ricevuta può richiedere entro dieci giorni la revisione della procedura applicata nei suoi confronti al Segretario generale che, sentiti gli interessati (valutato e valutatore) ed accertata la corretta applicazione o meno delle procedure previste, può, se del caso, richiedere al soggetto valutatore di riesaminare la valutazione data. Il valutatore deve convocare il soggetto valutato entro il termine di 10 giorni dalla richiesta. Al colloquio possono partecipare altri soggetti, nominati dal valutato, secondo le norme di contratto vigenti. Il soggetto valutatore, terminato il confronto, definirà la valutazione finale, anche apportando modifiche alla precedente valutazione, con parere motivato.

Se la valutazione finale non verrà accettata dal valutato gli atti verranno rimessi ad un Collegio di Conciliazione, composto dal Presidente dell'OIV, dal segretario generale e da figura dirigenziale dallo stesso individuata tra coloro che, ordinariamente, sono incaricati per la sostituzione del dirigente valutatore per assenza od impedimento.

Il Collegio di Conciliazione, sentite il valutato ed il valutatore formula una proposta conciliativa, assegnando un termine di 10 giorni per l'adesione.

In caso di mancato perfezionamento della proposta, il lavoratore potrà tutelarsi direttamente davanti al giudice o attivare le procedure conciliative previste dal codice di procedura civile.

10. La procedura di valutazione dei dipendenti

La misurazione e la valutazione individuale del personale è condotta dai dirigenti, coadiuvati dai responsabili delle posizioni organizzative, sulla base del presente sistema e collegate:

- alla performance organizzativa, a cui l'Ente destina la percentuale delle risorse definite in sede contrattuale e ripartita secondo i criteri definiti dalla contrattazione, a cui concorrono tutti i dipendenti con l'utilizzo di parametri che assicurino un'equa distribuzione, tenendo conto sia della presenza in servizio che della categoria di appartenenza;
- alla performance individuale riferita a ciascun dipendente sulla base, sia del conseguimento di obiettivi individuali preventivamente assegnati, sia dell'apporto individuale al conseguimento di tali obiettivi. Gli obiettivi individuali del personale di comparto possono essere rappresentati da singole azioni funzionali al conseguimento di un obiettivo assegnato al dirigente, ovvero da standard riferiti alle attività e/o ai servizi alla cui erogazione concorre il valutato

La valutazione della performance individuale viene effettuata, sulla base dei dizionari delle competenze, per la misurazione delle performance individuali (**Allegato "F"**), dei dipendenti delle categorie C e D.

Il modello di valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dipendenti delle categorie C e D è basato su un proprio profilo di valutazione (**Allegato "G"** modello di scheda).

La valutazione della performance individuale viene effettuata, sulla base dei dizionari delle competenze, per la misurazione delle performance individuali (**Allegato "H"**), dei dipendenti delle categorie A e B.

Il modello di valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dipendenti delle categorie A e B è basato su un proprio profilo di valutazione (**Allegato "I"** modello di scheda).

Il punteggio annuale di ciascun dipendente, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei profili di valutazione, misura la performance organizzativa ed individuale annuale, determina il valore della premialità, secondo i criteri generali, definiti in sede contrattazione integrativa, direttamente rapportato al punteggio ottenuto.

La condizione per l'attribuzione del trattamento economico accessorio ai dipendenti è che la performance di Ente sia ritenuta adeguata dal organismo indipendente di valutazione, a seguito della validazione della relazione annuale.

Qualora la percentuale di raggiungimento degli obiettivi del settore/unità organizzativa autonoma di appartenenza sia inferiore al 75%, il trattamento economico accessorio spettante in base alla valutazione della performance individuale viene rideterminato con un abbattimento del 10%.

a. Consegna della schede di valutazione dei dipendenti e procedure conciliative

Le schede di valutazione sono compilate al termine dell'esercizio dal dirigente e consegnate all'interessato nel corso di colloquio valutativo da tenersi, di norma, entro il 28 febbraio di ogni anno. La scheda di valutazione complessiva di cui all'allegato G è compilata all'esito dell'istruttoria condotta dall'OIV sui referti presentati dai dirigenti per la determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, in ragione dei target raggiunti per ciascuno degli indicatori assunti. Qualora un valutato non concordi con la valutazione ricevuta può richiedere entro dieci giorni la revisione della procedura applicata nei suoi confronti al Segretario generale che, sentiti gli interessati (valutato e valutatore) ed accertata la corretta applicazione o meno delle procedure previste, può, se del caso, richiedere al soggetto valutatore di riesaminare la valutazione data. Il valutatore deve convocare il soggetto valutato entro il termine di 7 giorni dalla richiesta. Al colloquio possono partecipare altri soggetti, nominati dal valutato, secondo le norme di contratto vigenti. Il soggetto valutatore, terminato il confronto, definirà la valutazione finale, anche apportando modifiche alla precedente valutazione, con parere motivato.

Se la valutazione finale non verrà accettata dal valutato gli atti verranno rimessi ad un Collegio di Conciliazione, composto dal Presidente dell'OIV, dal segretario generale e da figura dirigenziale dallo stesso individuata tra coloro che, ordinariamente, sono incaricati per la sostituzione del dirigente valutatore per assenza od impedimento.

Il Collegio di Conciliazione, sentite il valutato ed il valutatore formula una proposta conciliativa, assegnando un termine di 10 giorni per l'adesione.

In caso di mancato perfezionamento della proposta, il lavoratore potrà tutelarsi direttamente davanti al giudice o attivare le procedure conciliative previste dal codice di procedura civile.

11. Valutazione partecipativa dei cittadini e degli altri utenti finali

I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente al Organismo indipendente il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso organismo.

a. Finalità

La valutazione partecipativa è una forma di valutazione della performance che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini, Il cittadino e/o l'utente cessa di essere esclusivamente oggetto di indagine, diventando co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo

b. Processo

b.1 selezione dei servizi e delle attività

l'amministrazione individua, annualmente in sede di approvazione del piano della performance le attività e/o servizi su cui applicare il modello di valutazione partecipativa tenendo conto dei seguenti criteri:

- a) ambiti dove persistono basse performance o alta conflittualità con l'utenza (reclami, contenziosi, ecc.);
- b) ambiti di elevata rilevanza per gli utenti e per la collettività;
- c) ambiti di elevata rilevanza rispetto alla missione istituzionale dell'amministrazione.

b.2 dimensioni di performance sulle quali i cittadini/utenti sono chiamati ad esprimersi:

- servizi di front office, a favore degli utenti esterni e finali: efficacia quantitativa erogata (es. quantità output esterni); efficacia qualitativa erogata (rispetto degli standard di qualità dichiarati, ad esempio sui tempi erogativi, sulla trasparenza, ecc.); efficacia qualitativa percepita (es. rilevazione del grado di soddisfazione, cortesia del personale); impatti (es. effetto sul livello di benessere del cittadino/utente rispetto al periodo precedente all'erogazione del servizio);
- servizi di back-office e attività di amministrazione generale, a favore degli utenti interni: efficacia quantitativa erogata (es. quantità output interni); efficacia qualitativa erogata (rispetto standard di qualità dichiarati, ad esempio rispetto dei tempi di svolgimento del processo interno, ecc.); efficacia qualitativa percepita (es. rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti interni, cortesia del personale); efficienza temporale (es. tempi di svolgimento del processo interno); efficienza economica (es. costi di svolgimento del processo interno);
- attività di regolazione e di trasferimento: efficacia qualitativa erogata (rispetto standard di qualità dichiarati, ad esempio rispetto dei tempi di svolgimento, ecc.); efficacia qualitativa percepita (es. rilevazione del grado di soddisfazione); efficienza temporale (es. tempi di svolgimento); efficienza economica (es. complessità delle informazioni, costi di svolgimento)..

b.3 Effetti della valutazione partecipativa

Gli esiti della valutazione partecipativa, incidono su:

- servizi: consentendo una riprogettazione complessiva, più efficace ed efficiente del servizio pubblico;
- comportamenti: o mettendo i cittadini/utenti in grado di produrre un cambiamento culturale e sociale e di stimolare processi di apprendimento collettivo e di accrescimento del senso di comunità; o innescando meccanismi di premialità/sanzione
- valutazione della performance organizzativa, incidendo sulla assegnazione di una specifica fascia di punteggio, come previsto dalle disposizioni che precedono

c. modalità operative

La rilevazione è condotta annualmente, a cura del nucleo controlli interni, di norma a cavallo tra la fine dell'esercizio e l'avvio di quello successivo. La rilevazione è mantenuta aperta per non più di 30 giorni. Nel corso dell'anno l'u.r.p. potrà ricevere, in modalità cartacea o telematica segnalazioni o schede di rilevazione del gradimento che gli utenti ritengano spontaneamente di inviare. Delle stesse se ne terrà conto nella relazione annuale sulla qualità dei servizi

L'Organismo indipendente presidia l'applicazione del principio di partecipazione dei cittadini e degli altri utenti, verificando l'effettiva realizzazione delle indagini, l'adeguatezza del processo di interazione con l'esterno messo in atto nonché la pubblicazione dei dati

I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.

12. Partecipazione sperimentale del personale ai processi di valutazione

In via sperimentale, il soggetto Valutatore, ai fini della formulazione dei punteggi per la componente "comportamenti" del segretario generale, di quello dirigenziale e di quello incaricato di posizione organizzativa, può avvalersi, anche con modalità combinate, della:

- valutazione dal basso, nella quale sono i collaboratori che esprimono un giudizio sul proprio superiore.
- valutazione fra pari, nella quale sono coinvolti i colleghi, in ragione delle relazioni intersettoriali, del grado di collaborazione, della disponibilità per sostituzioni e funzioni vicarie
- autovalutazione nella quale è il valutato che, per ciascun fattore, illustra gli elementi di apprezzamento a supporto di una propria proposta di giudizio.

13. Raccordo tra valutazione, attribuzione retribuzione di risultato ed altre premialità

Al termine della valutazione delle performance, l'Organismo indipendente comunica al Sindaco i risultati del lavoro svolto con una relazione e propone modifiche, integrazioni e percorsi di miglioramento del sistema. Eventualmente, se richiesto, esprime il proprio parere su situazioni di performance particolarmente negative o eccellenti.

I risultati delle valutazioni devono essere comunicati al responsabile del servizio personale per l'assegnazione delle premialità riconosciute.

La traduzione degli esiti della valutazione in premialità, in coerenza con le previsioni dei contratti decentrati per il comparto e per la dirigenza, potrà seguire le seguenti metodologie_

- a) Valore punto: il totale delle risorse disponibili è diviso per la sommatoria dei punteggi conseguiti dalla platea di valutati che partecipano al riparto. Il valore punto è quindi moltiplicato per il punteggio del singolo valutato; su tale risultato sono applicate eventuali riduzioni o decurtazioni in ragione della presenza in servizio, della tipologia di rapporto, della concorrenza di altri trattamenti.
- b) Fasce di compattamento: determinato il valore teorico massimo spettante per categoria di soggetto valutato, in ragione del punteggio conseguito, vengono applicate le seguenti percentuali per fasce di punteggio conseguito:

Livello di prestazione	Punteggio associato	livello di premialità
I – Prestazione Eccellente	Da 90,01 a 100/100	100%
II – Prestazione Alta	Da 80,01 a 90/100	90%
III – Prestazione adeguata	Da 70,01 a 80/100	80%
IV- Prestazione sufficiente	Da 60,01 a 70/100	70%
V – prestazione mediocre	da 50,01 a 60/100	60%
VI – Prestazione negativa	Da 0 a 50/100 -	0

I valori delle performance generali di tutti i dipendenti dell'ente verranno registrati, a cura del responsabile del servizio personale, in un archivio dove risulteranno le prestazioni annuali di tutto il personale. L'intero processo di valutazione e l'attività del Organismo indipendente è supportata dal servizio personale e dal servizio controllo di gestione, ove istituito.

I valori dei dirigenti e dei responsabili delle posizioni organizzative potranno essere tenuti in considerazione in occasione di incarichi di responsabilità.

I valori sono tenuti in considerazione per le diverse forme di incentivazione e valorizzazione, con le incidenze riportate nella seguente tabella

Finalità della valutazione	Peso delle diverse dimensioni	
	dimensione organizzativa	Dimensione individuale
Erogazione trattamenti accessori	Variabile da 35 a 20 come da tabella 2	Variabile da 65 a 80 come da tabella 2
Sviluppo competenze	Variabile da 35 a 20 come da tabella 2	Variabile da 65 a 80 come da tabella 2
Conferimento incarichi	Variabile da 35 a 20 come da tabella 2	Variabile da 65 a 80 come da tabella 2
Progressioni economiche	0	100
Progressioni di carriera	0	100

Nell'apposita sezione di "Amministrazione trasparente" sono riportati, in forma possibilmente riassuntiva e chiaramente leggibile da parte dei cittadini, i contenuti dei contratti decentrati integrativi sottoscritti, gli obiettivi definiti e i risultati raggiunti, nonché l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance effettivamente distribuiti.

14. Valutazione e crescita professionale

La crescita professionale dei dipendenti si sviluppa tenendo conto del merito.

Le progressioni economiche sono attribuite in relazione alle risultanze della valutazione della performance individuale del triennio che precede l'anno in cui è adottata la decisione di attivazione dell'istituto, tenendo conto eventualmente a tal fine anche dell'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento, nonché delle competenze acquisite e certificate a seguito di processi formativi, secondo le specifiche previsioni del c.c.d.i.

Le valutazioni degli ultimi tre anni costituiscono titolo preferenziale per l'accesso a percorsi di alta formazione e sono tenute in considerazione ai fini dell'accesso a percorsi progressioni di carriera, secondo le specifiche previsioni del regolamento per gli accessi

15. Conferma discipline precedenti

Si intendono confermate, così come aggiornate e poste in allegato al presente regolamento:

- a) Il sistema di pesatura e graduazione delle posizioni dirigenziali
- b) Il sistema di pesatura e graduazione delle posizioni organizzative
- c) Il sistema di pesatura degli incarichi di specifica responsabilità ex art. 70 quinquies – comma 1, c.c.n.l. 21.05.2018, come ricavato dal c.c.d.i.

16. Disposizioni finali

Il presente sistema, avendo conseguito il parere preventivo da parte dell'O.I.V., entrerà in vigore dopo che sarà divenuta esecutiva la deliberazione con la quale è stato approvato.

Il Segretario generale dispone l'invio di copia del sistema ai dirigenti ed agli incaricati di posizione organizzativa, oltre a curarne la pubblicazione nella pertinente pagine della sezione Amministrazione Trasparente del sito web.

La presente metodologia sarà illustrata in occasione di specifici incontri con tutto il personale e troverà applicazione già con il ciclo della performance 2020.

Entro il 31 gennaio di ogni anno, unitamente alla approvazione del piano della performance, ovvero degli obiettivi di continuità, la presente metodologia, previo parere vincolante dell'OIV, potrà essere confermata od aggiornata.

ALLEGATI

- Modelli schede di valutazione
- Dizionari delle competenze
- Modello scheda obiettivi performance organizzativa ed individuale
- Schema referto dirigenziale
- Scheda pesatura incarico dirigenziale
- Scheda pesatura incarico posizione organizzativa
- Schema pesatura incarico specifica responsabilità

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Ambiti di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 150\09	Punteggio	Incidenza valutazione individuale			
		s.g.\dir	p.o.	D-C	B-A
Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni Grado di realizzazione degli obiettivi strategici o di sviluppo\innovazione che confluiscono nel piano delle performance – lettere a\b <i>Definito dall'OIV sulla base delle relazioni intermedie e finali del dirigenti</i>	40	10	8	7	6
Stato di salute dei servizi resi al cittadino– lettere c\g qualità e quantità delle prestazioni erogate, rispetto degli standard di qualità di cui alle Carte dei servizi, rispetto dei tempi di erogazione dei servizi, capacità di raggiungimento dei risultati programmati <i>definito dall'OIV sulla base dei giudizi espressi dagli utenti in sede di indagine da condursi annualmente su set di servizi definiti dal piano della performance, tenendo conto dei risultati certificati dal dirigente responsabile in rapporto agli standards previsti dalla carte dei servizi ove predisposte</i>	20	10	10	10	10
stato di salute dell'Amministrazione – lettere d\h: stato delle risorse finanziarie e del loro impiego <i>misurato sulla base dei parametri di equilibrio e degli indicatori sui risultati attesi di bilancio</i>	10	4	3	2	0
modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali <i>misurato dall'OIV mediante il ricorso agli indicatori comuni per le funzioni di supporto proposti dal d.f.p</i>	10	4	3	2	0
promozione delle pari opportunità <i>misurato sulla base della relazione annuale del c.u.g.</i>	5	2	2	0	0
integrità e trasparenza dell'azione amministrativa <i>misurata dall'OIV sulla base della relazione annuale del r.p.c.t. e delle attestazioni sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza</i>	15	5	4	4	4
Totale punti	100	35	30	25	20

Il punteggio massimo attribibile è di 100 punti, da assegnare proporzionalmente in caso di raggiungimento parziale della performance organizzativa.

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun ambito di valutazione della performance organizzativa, l'Organismo indipendente acquisisce i dati tramite la struttura di supporto al controllo di gestione ed esprime il giudizio assegnando il punteggio ad esso corrispondente come illustra la seguente tabella:

Valutazione	Percentuale di riconoscimento punteggio corrispondente
Performance organizzativa con livello basso di raggiungimento	20
Performance organizzativa con livello medio-basso di raggiungimento	40
Performance organizzativa con livello medio di raggiungimento	60
Performance organizzativa con livello medio – alto di raggiungimento	80
Performance organizzativa con livello elevato di raggiungimento	100

Il punteggio per ciascun ambito di performance organizzativa è ricondotto alle diverse incidenza previste per la valutazione individuale con criterio di diretto proporzionalità es:

grado attuazione programmi = performance medio -alta = $40 \times 0,8 = 32$

incidenza per segretario e dirigenti= $\frac{10 * 32}{40}$

DIZIONARI DELLE COMPETENZE DEL SEGRETARIO GENERALE -ALLEGATO B

<u>Leadership.</u> Capacità di coordinare e motivare i dirigenti, capacità di dialogo con i dirigenti ed i responsabili delle posizioni organizzative, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei vari uffici.
<u>Problem solving.</u> Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza.
<u>Integrazione.</u> Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione tra i servizi e gli uffici. Contributo dato al raggiungimento di obiettivi trasversali o di altri dirigenti
<u>Differenziazione.</u> Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei dirigenti.
<u>Team building.</u> Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo di più soggetti.

DIZIONARI DELLE COMPETENZE DEI DIRIGENTI – ALLEGATO D

Livello e precisione nella collaborazione con l'Amministrazione nella individuazione dei programmi e nelle scelte strategiche e nella formazione del bilancio
Regolarità, precisione e completezza dei report relativi all'andamento dell'attività
Livello di presenza nel luogo di lavoro (non inferiore a 40 ore settimanali) e disponibilità alle emergenze/esigenze straordinarie
Partecipazione attiva alla individuazione degli obiettivi, chiarezza nella descrizione degli stessi, e precisione nel livello di autovalutazione e capacità pianificatoria del proprio lavoro
Capacità di individuazione degli obiettivi e/o piani di lavoro da assegnare al personale e capacità di monitoraggio degli stessi
Motivazione dei propri collaboratori e costruzione di rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità
Propensione all'innovazione accompagnata da una concreta conoscenza delle possibilità di realizzazione
Impegno finalizzato al miglioramento della qualità del servizio e delle relazioni con il pubblico
Ricerca di soluzioni in presenza di situazioni impreviste, incerte e conflittuali e conseguenti realizzazioni
Impegno nella collaborazione con il Segretario generale e con gli altri dirigenti per la costruzione di relazioni basate sul confronto e sul rispetto (capacità di lavoro di gruppo)
Capacità di sburocratizzazione delle attività (evita atteggiamenti burocratici e formalistici)

DIZIONARI DELLE COMPETENZE DEI RESPONSABILI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE – ALL. F

Livello e precisione nella collaborazione con il Dirigente e livello di autonomia. Dimostra flessibilità e disponibilità
Regolarità, precisione e completezza dei report relativi all'andamento dell'attività
Livello di presenza nel luogo di lavoro oltre il normale orario di lavoro settimanale e Livello di disponibilità alle emergenze/esigenze straordinarie
Riesce a motivare i collaboratori e costruisce rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità
Propensione all'innovazione accompagnata da una concreta conoscenza delle possibilità di realizzazione
Conoscenza della normativa e delle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro
Capacità di sburocratizzazione delle attività (evita atteggiamenti burocratici e formalistici)
Ricerca di soluzioni in presenza di situazioni impreviste e conseguenti realizzazioni
Impegno finalizzato al miglioramento della qualità del servizio e delle relazioni con il pubblico

SCALA PARAMETRICA PER LA FORMULAZIONE DEI GIUDIZI E L'ASSEGNAZIONE DEI PUNTEGGI

DESCRITTORE: grado di percezione desunto dai comportamenti e da atti e provvedimenti rendicontati	GIUDIZIO	PUNTEGGIO MASSIMO
COMPORTAMENTO ESIBITO MAI O ECCEZIONALMENTE	- Scarso	punti 1
COMPORTAMENTO ESIBITO IN POCHI CASI	- Insufficiente	punti 2
COMPORTAMENTO ESIBITO SPESSO	- Sufficiente	punti 3
COMPORTAMENTO ESIBITO MOLTO SPESSO	- Buono	punti 4
COMPORTAMENTO ESIBITO SISTEMATICAMENTE	- Ottimo	punti 5

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE
DEL SEGRETARIO GENERALE - ANNO**

Performance organizzativa: max punti ottenibili 35

Attività	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Contributo alla performance organizzativa dell'Ente	35	
Totale parziale	35	

Performance individuale: max punti ottenibili 40

Attività	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Raggiungimento degli obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	20	
Raggiungimento degli obiettivi individuali connessi alle funzioni proprie del Segretario generale	15	
Totale parziale	35	

Comportamenti: max punti ottenibili 25

Fattore	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Leadership	5	
Gestione delle crisi organizzative e delle emergenze (Problem solving)	5	
Capacità di contribuire all'integrazione dei processi produttivi	5	
Capacità di differenziazione	5	
Capacità di lavorare in squadra (<i>Team bulding</i>)	5	
Totale	25	

Giudizio del Sindaco sul livello di svolgimento del ruolo istituzionale: max punti ottenibili 5

PUNTI OTTENUTI

Il Organismo indipendente di valutazione _____

Il Sindaco _____

Data di consegna al Segretario generale ____/____/____ Firma del Segretario generale _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEI DIRIGENTI
– ANNO.....

DIRIGENTE	
INCARICO	

Performance organizzativa: max punti ottenibili 35

Attività	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Contributo alla performance organizzativa dell'Ente	35	
Totale parziale	35	

Performance individuale: max punti ottenibili 40

Attività	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Raggiungimento degli obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	25	
Raggiungimento degli obiettivi individuali connessi alle funzioni proprie (in mancanza il punteggio si cumula con quello del punto precedente)	10	
Totale parziale	35	

Comportamenti: max punti ottenibili 25

Fattore	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Livello e precisione nella collaborazione con l'Amministrazione nella individuazione dei programmi e nelle scelte strategiche e nella formazione del bilancio	5	
Regolarità, precisione e completezza dei report relativi all'andamento dell'attività	5	
Livello di presenza nel luogo di lavoro (non inferiore a 40 ore settimanali) e disponibilità alle emergenze/esigenze straordinarie	2	
Partecipazione attiva alla individuazione degli obiettivi, chiarezza nella descrizione degli stessi, e precisione nel livello di autovalutazione e capacità pianificatoria del proprio lavoro	5	
Capacità di individuazione degli obiettivi e/o piani di lavoro da assegnare al personale e capacità di monitoraggio degli stessi	5	
Motivazione dei propri collaboratori e costruzione di rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità	5	
Propensione all'innovazione accompagnata da una concreta conoscenza delle possibilità di realizzazione	5	
Impegno finalizzato al miglioramento della qualità del servizio e delle relazioni con il pubblico	5	
Ricerca di soluzioni in presenza di situazioni impreviste, incerte e conflittuali e conseguenti realizzazioni	5	
Impegno nella collaborazione con il Segretario generale e con gli altri dirigenti per la costruzione di relazioni basate sul confronto e sul rispetto (capacità di lavoro di gruppo)	5	

Capacità di sburocratizzazione delle attività (evita atteggiamenti burocratici e formalistici)	3	
TOTALE	50	
PUNTEGGIO RIPARAMETRATO	25	

Capacità di valutazione: max punti ottenibili 5

Fattore	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Capacità di differenziazione nei contributi richiesti e nella valutazione dei responsabili delle posizioni organizzative e del personale, dimostrata tramite gli atti di micro-organizzazione ed una significativa differenziazione dei giudizi.	5	
Totale	5	

PUNTI OTTENUTI

IL SEGRETARIO GENERALE _____

Data di consegna al dirigente ____/____/____ Firma del dirigente _____

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEI RESPONSABILI
DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE – ANNO.....**

Posizione organizzativa: Responsabile:

Performance organizzativa: max punti ottenibili 30

Attività	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Contributo alla performance organizzativa dell'Ente	30	
Totale parziale	30	

Performance individuale: max punti ottenibili 35

Attività	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Raggiungimento degli obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	25	
Raggiungimento degli obiettivi individuali connessi alle funzioni proprie (in mancanza il punteggio si cumula con quello del punto precedente)	10	
Totale parziale	35	

Comportamenti: max punti ottenibili 35

Fattore	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Livello e precisione nella collaborazione con il Dirigente e livello di autonomia. Dimostra flessibilità e disponibilità	5	
Regolarità, precisione e completezza dei report relativi all'andamento dell'attività	5	
Livello di presenza nel luogo di lavoro oltre il normale orario di lavoro settimanale e Livello di disponibilità alle emergenze/esigenze straordinarie	10	
Riesce a motivare i collaboratori e costruisce rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità	5	
Propensione all'innovazione accompagnata da una concreta conoscenza delle possibilità di realizzazione	5	
Conoscenza della normativa e delle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro	5	
Capacità di sburocratizzazione delle attività (evita atteggiamenti burocratici e formalistici)	5	
Ricerca di soluzioni in presenza di situazioni impreviste e conseguenti realizzazioni	5	
Impegno finalizzato al miglioramento della qualità del servizio e delle relazioni con il pubblico	5	
TOTALE	50	
Totale riparametrato	35	

PUNTI OTTENUTI

IL DIRIGENTE _____

Data di consegna al dipendente ____/____/____ Firma del dipendente _____

DIZIONARI DELLE COMPETENZE DEI DIPENDENTI APPARTENENTI ALLE CATEGORIE C/D–

Competenze tecniche:	Individua l'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, esperienze acquisite e competenze professionali di mestiere. Individua la capacità di pianificare e programmare insiemi di attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti.		
descrittore	giudizio	percentuale	punteggio
Presenta carenze nelle conoscenze tecniche e/o incapacità di applicazione. E' privo di autonomia	Prestazione negativa	20	1
Dispone di pochi concetti tecnici di base e li applica routinariamente. Non si dà da fare per pianificare e programmare attività e risorse.	Prestazione sufficiente	40	2
Ha discrete conoscenze tecniche che applica ad un ambito specialistico; dimostra una discreta capacità organizzativa in situazioni non particolarmente complesse e facendo spesso ricorso al superiore gerarchico.	Prestazione adeguata	60	3
Ha buone conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento e applica in ambito specialistico con molte varianti; pianifica e programma autonomamente la attività e le risorse assegnate.	Prestazione alta	80	4
Dispone di un sistema di conoscenze tecniche che gli permette di compiere approfondimenti in ambiti diversi; pianifica e programma attività anche complesse senza difficoltà mettendo adeguatamente a frutto le risorse e garantendone sempre i risultati.	Prestazione eccellente	100	5

Orientamento all'utente	Individua la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente.		
descrittore	giudizio	percentuale	punteggio
E' incapace di interagire positivamente con gli utenti e non è in grado di rispondere alle loro aspettative	Prestazione negativa	20	1
È poco disponibile, compie sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente.	Prestazione sufficiente	40	2
Formalmente cortese, concede informazioni sullo stato di avanzamento delle questioni per le quali viene interpellato, ma niente di più.	Prestazione adeguata	60	3
Dimostra lo sforzo di interpretare correttamente le esigenze dell'utente, attivandosi per offrire un servizio adeguato e preoccupandosi di verificarne il risultato.	Prestazione alta	80	4
Individua con metodo le aspettative del cliente, assumendosi in prima persona il compito di soddisfarle.	Prestazione eccellente	100	5

cooperazione	Individua la capacità a lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture e la disponibilità ad aiutarli per raggiungere migliori risultati globali ed una maggiore integrazione operativa.		
descrittore	giudizio	percentuale	punteggio

E' incapace di interagire positivamente con i colleghi, crea tensioni nelle relazioni d'ufficio	Prestazione negativa	20	1
Ha difficoltà a collaborare con altri anche all'interno del suo gruppo. Tende a comportarsi in modo individualistico.	Prestazione sufficiente	40	2
Coopera soltanto con le persone direttamente interessate al compito da svolgere, e non sembra disponibile a lavorare con persone esterne alla propria struttura.	Prestazione adeguata	60	3
Ha un atteggiamento positivo verso i colleghi sia all'interno che all'esterno della struttura. È disponibile a condividere le informazioni e a collaborare alla soluzione di problemi.	Prestazione alta	80	4
È sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi assieme a colleghi di altre strutture. Desidera apprendere dagli altri e ne sollecita l'apporto e l'esperienza.	Prestazione eccellente	100	5

Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite	Individua la capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai dirigenti e responsabili nello svolgimento della propria attività.		
descrittore	giudizio	percentuale	punteggio
E' incapace di rispettare le procedure e le direttive impartite	Prestazione negativa	20	1
Dimostra scarsa propensione ad adeguarsi alle procedure definite e alle direttive impartite.	Prestazione sufficiente	40	2
Osserva procedure e direttive, solo se sollecitato e/o controllato.	Prestazione adeguata	60	3
Rispetta correttamente procedure e direttive.	Prestazione alta	80	4
Rispetta costantemente procedure e direttive dimostrando un buon livello di affidabilità.	Prestazione eccellente	100	5

Impegno ad assicurare la continuità del servizio	Individua la capacità e la disponibilità ad assicurare la continuità del servizio interpretando in modo estensivo e responsabile il proprio ruolo professionale.		
descrittore	giudizio	percentuale	punteggio
E' incapace di assicurare continuità del servizio, si assenta frequentemente, trascurando i propri compiti	Prestazione negativa	20	1
Dimostra scarsa disponibilità ad assicurare la continuità del servizio, negando la disponibilità ad ogni variazione della prestazione lavorativa	Prestazione sufficiente	40	2
Dimostra sufficiente disponibilità ad assicurare la continuità del servizio, accettando modeste variazioni della prestazione lavorativa	Prestazione adeguata	60	3
Si attiva regolarmente per garantire la continuità del servizio, adattando la propria prestazione lavorativa	Prestazione alta	80	4
Si fa carico sempre e con particolare cura della costante continuità del servizio, individuando soluzioni e modalità differenziate di svolgimento della prestazione	Prestazione eccellente	100	5

Flessibilità e capacità di adattamento	Capacità di adattarsi a situazioni e contesti diversi, disponibilità ad accettare i cambiamenti nell'organizzazione del proprio lavoro e capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative		
descrittore	giudizio	percentuale	punteggio
Rifiuta ogni variazione della modalità lavorativa, sia organizzativa che tecnologica	Prestazione negativa	20	1
Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza, e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità.	Prestazione sufficiente	40	2
Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di modesta entità e non comportanti nuove conoscenze	Prestazione adeguata	60	3
È disponibile ad assumersi nuovi incarichi, realizzandoli in modo affidabile, utilizzando nuove prassi e tecnologie	Prestazione alta	80	4
Accetta con entusiasmo e spesso ricerca nuove responsabilità che considera un'opportunità di arricchimento professionale.	Prestazione eccellente	100	5

Iniziativa personale e proposte di miglioramento del servizio	Individua la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali o di una unità organizzativa nell'ambito dei vincoli esistenti.		
descrittore	giudizio	percentuale	punteggio
E' disinteressato dell'andamento dell'ufficio e vive passivamente le inefficienze di cui è protagonista	Prestazione negativa	20	1
Dimostra scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza.	Prestazione sufficiente	40	2
Si attiva per introdurre miglioramenti nell'attività solo se gli è richiesto.	Prestazione adeguata	60	3
Propone spontaneamente miglioramenti nelle modalità di lavoro che lo coinvolgono direttamente.	Prestazione alta	80	4
Propone e si fa carico dell'introduzione di miglioramenti significativi dei processi di lavoro che lo coinvolgono anche indirettamente.	Prestazione eccellente	100	5

Integrità e trasparenza	Rispetto delle disposizioni disciplinari e comportamentali, osservanza del piano di prevenzione corruzione e trasparenza		
descrittore	giudizio	percentuale	punteggio
Il dipendente è stato destinatario di sanzioni per violazioni disciplinari o del codice di comportamento, superiori al rimprovero verbale	Prestazione negativa	20	1
Il dipendente è stato destinatario di sanzioni per violazioni disciplinari o del codice di comportamento, non superiori al rimprovero verbale	Prestazione sufficiente	40	2
Il dipendente non ha subito sanzioni disciplinari, né contestazioni di addebito per mancato rispetto delle disposizioni del piano di prevenzione della corruzione	Prestazione adeguata	60	3
Il dipendente non ha subito sanzioni disciplinari, né contestazioni di addebito, né rilievi e contribuisce all'assolvimento degli obblighi di trasparenza di propria pertinenza	Prestazione alta	80	4
Ricorrono le condizioni di cui al punto precedente, unitamente ad un ruolo propositivo per l'aggiornamento del p.t.p.c.	Prestazione eccellente	100	5

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CATEGORIE C/D- ANNO.....
 Settore: Cognome Nome.....

Performance organizzativa: max punti ottenibili 25

Attività	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Contributo alla performance organizzativa dell'Ente	25	
Totale parziale	25	

Performance individuale: max punti ottenibili 35

Attività	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal dirigente in connessione alle funzioni proprie	35	
Totale parziale	35	

Comportamenti: max punti ottenibili 40

Fattori	Peso	Descrizione	Punteggio (da 1 a 5)
Competenze tecniche	5,00%	Individua l'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, esperienze acquisite e competenze professionali di mestiere. Individua la capacità di pianificare e programmare insieme di attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti.	
Orientamento all'utente	5,00%	Capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente	
Cooperazione	5,00%	capacità a lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture e la disponibilità ad aiutarli per raggiungere migliori risultati globali ed una maggiore integrazione operativa.	
Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite	5,00%	Capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai dirigenti e responsabili nello svolgimento della propria attività	
Impegno ad assicurare la continuità del servizio	5,00%	Individua la capacità e la disponibilità ad assicurare la continuità del servizio interpretando in modo estensivo e responsabile il proprio ruolo professionale.	
Flessibilità e capacità di adattamento	5,00%	Capacità di adattarsi a situazioni e contesti diversi, disponibilità ad accettare i cambiamenti nell'organizzazione del proprio lavoro e capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative	
Iniziativa personale, proposte di miglioramento del servizio	5,00%	Individua la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali o di una unità organizzativa nell'ambito dei vincoli esistenti.	
Integrità e trasparenza	5,00%	Rispetto delle disposizioni disciplinari e comportamentali, osservanza del piano di prevenzione corruzione e trasparenza	

PUNTI OTTENUTI

IL DIRIGENTE

Data di consegna al dipendente ____/____/____ Firma del dipendente

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE DEI DIPENDENTI APPARTENENTI ALLE CATEGORIE A/B-

Accuratezza e impegno	Capacità di svolgere i compiti assegnati con impegno e perizia con attenzione alla ricerca di risultati di buona qualità e rispetto dei tempi e delle scadenze. Si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro		
descrittore	giudizio	percentuale	punteggio
Presenta carenze nelle conoscenze tecniche e/o incapacità di applicazione. E' privo di autonomia	Prestazione negativa	20	2
Dispone di pochi concetti tecnici di base e li applica routinariamente. Non si dà da fare per pianificare e programmare attività e risorse.	Prestazione sufficiente	40	4
Ha discrete conoscenze tecniche che applica al proprio ambito; dimostra una discreta capacità organizzativa in situazioni non particolarmente complesse e facendo spesso ricorso al superiore gerarchico.	Prestazione adeguata	60	6
Ha buone conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento e applica con molte varianti in funzione dei diversi compiti assegnati;	Prestazione alta	80	8
Dispone di un sistema di conoscenze tecniche che gli permette di svolgere attività anche complesse senza difficoltà mettendo adeguatamente a frutto le risorse e garantendone sempre i risultati.	Prestazione eccellente	100	10

Orientamento all'utente	Individua la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente.		
descrittore	giudizio	percentuale	punteggio
E' incapace di interagire positivamente con gli utenti e non è in grado di rispondere alle loro aspettative	Prestazione negativa	20	2
È poco disponibile, compie sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente.	Prestazione sufficiente	40	4
Formalmente cortese, concede informazioni sullo stato di avanzamento delle questioni per le quali viene interpellato, ma niente di più.	Prestazione adeguata	60	6
Dimostra lo sforzo di interpretare correttamente le esigenze dell'utente, attivandosi per offrire un servizio adeguato e preoccupandosi di verificarne il risultato.	Prestazione alta	80	8
Individua con metodo le aspettative del cliente, assumendosi in prima persona il compito di soddisfarle.	Prestazione eccellente	100	10

Cooperazione e relazioni interpersonali	Capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo dei colleghi della propria struttura e di instaurare una relazione positiva con loro		
descrittore	giudizio	percentuale	punteggio
E' incapace di interagire positivamente con i colleghi, crea tensioni nelle relazioni d'ufficio	Prestazione negativa	20	2

Ha difficoltà a collaborare con altri anche all'interno del suo gruppo. Tende a comportarsi in modo individualistico.	Prestazione sufficiente	40	4
Coopera soltanto con le persone direttamente interessate al compito da svolgere, e non sembra disponibile a lavorare con persone esterne alla propria struttura.	Prestazione adeguata	60	6
Ha un atteggiamento positivo verso i colleghi sia all'interno che all'esterno della struttura. È disponibile a condividere le informazioni e a collaborare alla soluzione di problemi.	Prestazione alta	80	8
È sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi assieme a colleghi di altre strutture. Desidera apprendere dagli altri e ne sollecita l'apporto e l'esperienza.	Prestazione eccellente	100	10

Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite	Individua la capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai dirigenti e responsabili nello svolgimento della propria attività.		
descrittore	giudizio	percentuale	punteggio
E' incapace di rispettare le procedure e le direttive impartite	Prestazione negativa	20	2
Dimostra scarsa propensione ad adeguarsi alle procedure definite e alle direttive impartite.	Prestazione sufficiente	40	4
Osserva procedure e direttive, solo se sollecitato e/o controllato.	Prestazione adeguata	60	6
Rispetta correttamente procedure e direttive.	Prestazione alta	80	8
Rispetta costantemente procedure e direttive dimostrando un buon livello di affidabilità.	Prestazione eccellente	100	10

Impegno ad assicurare la continuità del servizio e la flessibilità delle prestazioni	Disponibilità ad assicurare la continuità del servizio, ad accettare i cambiamenti nell'organizzazione del proprio lavoro e capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative		
descrittore	giudizio	percentuale	punteggio
E' incapace di assicurare continuità del servizio, si assenta frequentemente, trascurando i propri compiti	Prestazione negativa	20	2
Dimostra scarsa disponibilità ad assicurare la continuità del servizio, negando la disponibilità ad ogni variazione della prestazione lavorativa	Prestazione sufficiente	40	4
Dimostra sufficiente disponibilità ad assicurare la continuità del servizio, accettando modeste variazioni della prestazione lavorativa	Prestazione adeguata	60	6
Si attiva regolarmente per garantire la continuità del servizio, adattando la propria prestazione lavorativa alle esigenze degli utenti	Prestazione alta	80	8
Si fa carico sempre e con particolare cura della costante continuità del servizio, individuando soluzioni e modalità differenziate di svolgimento della prestazione	Prestazione eccellente	100	10

Integrità e trasparenza	Rispetto delle disposizioni disciplinari e comportamentali, osservanza del piano di prevenzione corruzione e trasparenza		
descrittore	giudizio	percentuale	punteggio
Il dipendente è stato destinatario di sanzioni per violazioni disciplinari o del codice di comportamento, superiori al rimprovero verbale	Prestazione negativa	20	2
Il dipendente è stato destinatario di sanzioni per violazioni disciplinari o del codice di comportamento, non superiori al rimprovero verbale	Prestazione sufficiente	40	4
Il dipendente non ha subito sanzioni disciplinari, né contestazioni di addebito per mancato rispetto delle disposizioni del piano di prevenzione della corruzione	Prestazione adeguata	60	6
Il dipendente non ha subito sanzioni disciplinari, né contestazioni di addebito, né rilievi e contribuisce all'assolvimento degli obblighi di trasparenza di propria pertinenza	Prestazione alta	80	8
Ricorrono le condizioni di cui al punto precedente, unitamente ad un ruolo propositivo per l'aggiornamento del p.t.p.c.	Prestazione eccellente	100	10

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CATEGORIE A/B – ANNO.....

Settore:

Cognome Nome.....

Performance organizzativa: max punti ottenibili 20

Attività	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Contributo alla performance organizzativa dell'Ente	20	
Totale parziale	20	

Performance individuale: max punti ottenibili 20

Attività	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal dirigente e connessi alle funzioni proprie	20	
Totale parziale	20	

Comportamenti: max punti ottenibili 60

Fattori	Peso	Descrizione	Punteggio (da 1 a 10)
Accuratezza e impegno	10,00%	Capacità di svolgere i compiti assegnati con impegno e perizia con attenzione alla ricerca di risultati di buona qualità e rispetto dei tempi e delle scadenze. Si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro	
Orientamento all'utente	10,00%	Capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente	
Cooperazione e relazioni interpersonali	10,00%	Capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo dei colleghi della propria struttura e di instaurare una relazione positiva con loro	
Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite	10,00%	Capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai dirigenti e responsabili nello svolgimento della propria attività	
Impegno ad assicurare la continuità del servizio e la flessibilità delle prestazioni	10,00%	Disponibilità ad assicurare la continuità del servizio, ad accettare i cambiamenti nell'organizzazione del proprio lavoro e capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative	
Integrità e trasparenza	10,00%	Rispetto delle disposizioni disciplinari e comportamentali, osservanza del piano di prevenzione corruzione e trasparenza	

PUNTI OTTENUTI

IL DIRIGENTE

Data di consegna al dipendente ____/____/____ Firma del dipendente