

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

### 1) PRINCIPI

I principi, cui si ispira il sistema di valutazione, riguardano la trasparenza dei criteri e dei risultati, l'adeguata informazione e la partecipazione del valutato anche attraverso la comunicazione e il contraddittorio, nonché la diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del Nucleo di valutazione, che effettua la proposta di valutazione.

### 2) OGGETTO

Il nuovo sistema ha ad oggetto, ai sensi di quanto previsto dagli artt. 8 e 9 del Dlgs. n. 150/09:

- a) la valutazione della performance relativa ai Settori e tutte le loro eventuali articolazioni interne e all'Ente nel suo complesso (cd. "*performance organizzativa*");
- b) la valutazione della performance di tutti i dipendenti dell'Ente (cd. "*performance individuale*").

I compensi destinati a premiare la performance potranno essere corrisposti ai dipendenti interessati soltanto a conclusione del processo di valutazione, in base ai risultati ottenuti.

### 3) CICLO DELLA PERFORMANCE - FASI E TEMPI DELLA VALUTAZIONE

Le fasi del nuovo sistema di valutazione sono articolate in stretta connessione col ciclo di gestione della performance, secondo quanto stabilito dall'art. 4 del Dlgs. n. 150/09 e dall' art. 2 del vigente regolamento comunale in materia.

Di norma, il *ciclo della performance* è strutturato nelle seguenti fasi:

- a) proposizione/negoziazione degli obiettivi e delle risorse necessarie da parte dei responsabili, di norma, entro il 31 ottobre di ogni anno, ovvero entro i due mesi antecedenti il termine di approvazione del bilancio di previsione, se prorogato per espressa disposizione normativa;
- b) approvazione del bilancio entro il 31 dicembre o termine successivo previsto di legge;
- c) approvazione del Piano Esecutivo di Gestione (Peg)/Piano Dettagliato degli Obiettivi (Pdo), con i relativi indicatori e la relativa "pesatura" entro trenta giorni dall'approvazione del bilancio di previsione e pubblicazione sul sito dell'Ente del Pdo; tali documenti costituiscono il *Piano della Performance*;
- d) monitoraggio infrannuale dell'andamento delle performance organizzative e individuali contestualmente alla verifica degli equilibri di bilancio ed in ultimo, in occasione della manovra di assestamento generale del bilancio e conseguente approvazione di eventuali atti correttivi;

- e) redazione relazione controllo di gestione che costituisce la *Relazione sulla Performance* entro il 15 maggio;
- f) misurazione e valutazione finale della performance organizzativa a cura del Nucleo di valutazione entro il 31 maggio;
- g) misurazione e valutazione finale della performance dei responsabili da parte del Nucleo di valutazione e presentazione alla Giunta della Relazione contenente la proposta di valutazione, entro il 31 maggio;
- h) misurazione e valutazione finale della performance dei dipendenti da parte dei responsabili di area entro il 15 giugno.

In caso di proroga normativa della scadenza del Bilancio di Previsione, i termini di cui ai punti b) e c) saranno conseguentemente adeguati.

#### **4) VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

In coerenza con quanto disposto dall'articolo 8 del D.Lgs. n. 150/09, annualmente viene effettuata la misurazione e la valutazione della performance della struttura organizzativa del Comune nel suo complesso e di ogni singola struttura organizzativa (Settore).

A questo fine, in sede approvazione del PEG/PDO, gli Organi di indirizzo politico individuano annualmente una serie di indirizzi-obiettivo rivolti all'intera struttura e/o a singoli Settori riguardanti:

- a) l'attivazione di politiche volte a migliorare la soddisfazione dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei fruitori dei servizi;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) il miglioramento delle relazioni con i cittadini, gli utenti e i destinatari di servizi;
- f) l'efficienza dell'impiego delle risorse, avendo particolare riguardo al contenimento e alla riduzione dei costi e all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti;
- g) la qualità e la quantità dei servizi erogati in rapporto alle risorse impiegate;
- h) l'assegnazione di obiettivi di promozione delle pari opportunità.

#### **5) VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

In coerenza con le disposizioni contenute nel Dlgs. n. 150/09, e in particolare di quanto stabilito dall'art. 9, la valutazione dei Responsabili di Settore avviene attraverso un sistema misto basato sulla:

- a) *valutazione dei risultati*, cioè sul conseguimento degli obiettivi organizzativi e individuali affidati dall'Amministrazione, in accordo con lo stesso responsabile, assegnati con il Peg e contenuti nel Pdo, in base alla quale verranno attribuiti *un massimo di punti pari a 70*;
- b) *valutazione delle competenze organizzative e manageriali*, cioè delle qualità individuali (conoscenze, capacità, valori, motivazioni) che determinano i comportamenti organizzativi

e gestionali da cui dipendono, a loro volta, i risultati. Tali qualità dovranno essere valutate non in sé, ma attraverso i comportamenti organizzativi e gestionali in cui esse si renderanno osservabili.

In particolare, nella valutazione, prioritaria attenzione dovrà essere posta relativamente alle capacità di gestire, motivare e valutare i propri collaboratori che ogni responsabile dimostrerà nel proprio agire per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Con la parola "competenze", pertanto, si intendono anche gli stessi comportamenti organizzativi e manageriali. In base a tale verifica verranno attribuiti *un massimo di punti pari a 30*.

Con le competenze dovrà essere valutato il *proprium* del responsabile e cioè la qualità del suo apporto personale al funzionamento dell'Ente.

In particolare, nella *valutazione dei risultati* dovrà essere posta particolare attenzione, tra l'altro:

- *al livello qualitativo alle prestazioni richieste, in conseguenza di eventuali minori dotazioni finanziarie o umane a disposizione, rispetto all'anno precedente;*
- *al contenimento dei costi dell'area/servizio;*
- *ai tempi di conclusione dei vari procedimenti;*
- *alla quantità di atti organizzativi prodotti, finalizzati a specificare modalità attuative degli obiettivi;*
- *alla periodicità delle funzioni di controllo sull'andamento della gestione, attraverso reportistica interna;*
- *agli interventi sostitutivi o sussidiari attuati nei confronti dei funzionari o titolari di funzioni e responsabilità specifiche;*
- *al grado di ricorso a collaborazioni o supporti esterni alle proprie competenze;*
- *al grado di contestazioni, di qualunque genere, avverso gli atti adottati e conclusi con decisioni sfavorevoli all'Ente;*

In particolare, *le competenze* dovranno essere esaminate in base ai seguenti elementi di valutazione:

- *la capacità di gestire le risorse umane, attraverso la responsabilizzazione, l'impiego ottimale e l'attenzione alle relazioni personali anche con un uso efficace della comunicazione interna;*
- *la capacità di gestire i processi e i procedimenti perseguendo obiettivi di trasparenza e semplificazione;*
- *la qualità nel campo delle relazioni istituzionali con gli amministratori di riferimento e con l'utenza esterna;*
- *capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando i diversi impegni;*
- *capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività;*
- *capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi;*
- *capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi e la selezione del personale;*

- *contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.*

Per la valutazione dei responsabili ci si avvale in particolare di:

- una scheda di valutazione (All. B) compilata dal Nucleo di valutazione diretta a *valutare i risultati*, secondo le indicazioni contenute nel successivo punto 8.

In particolare, il Nucleo avrà a disposizione *n. 70 punti per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.*

- una scheda (All. C) di competenza del Sindaco, diretta a *valutare le competenze organizzative e manageriali* del responsabile su proposta del Nucleo di valutazione, sulla cui base potranno essere attribuiti *n. 30 punti*, diretta alla verifica delle competenze organizzativo-manageriali e in particolare delle capacità afferenti ai seguenti aspetti:
  - relazioni-comportamento;
  - capacità;
  - conoscenze.

## **6) VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI DIVERSI DAI RESPONSABILI**

In coerenza con le disposizioni contenute nel D.L.gs. n. 150/09, e in particolare di quanto stabilito dall'art. 9, anche la valutazione dei dipendenti dell'Ente avviene attraverso un sistema misto (All. D) basato sulla:

- a) *valutazione dei risultati*, cioè del conseguimento degli obiettivi organizzativi e individuali affidati dal responsabile *per un massimo di punti pari a 50*, in base a quanto previsto dal successivo punto 9;
- b) *valutazione delle competenze e caratteristiche individuali*, cioè delle qualità individuali (conoscenze, capacità, valori, motivazioni) che determinano i comportamenti da cui dipendono, a loro volta, i risultati organizzativi e individuali *per un massimo di punti pari a 50*. Tali qualità dovranno essere valutate non in sé, ma attraverso i comportamenti in cui esse si renderanno osservabili.

Il sistema si incentra sull'attribuzione finale a ciascun dipendente di un punteggio, dato dalla somma di due elementi sopraindicati.

La valutazione dei dipendenti spetta al responsabile, secondo il nuovo sistema di valutazione regolamentato nel presente atto.

## **7) DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI**

A ciascun responsabile potranno essere affidati un numero di obiettivi non inferiore a 3 e non superiore a 5, il cui peso complessivo risulti pari a 100, con la previsione specifica degli indicatori per la misurazione.

Ciascun obiettivo dovrà a sua volta essere articolato in un massimo di n. 5 attività.

A ciascun dipendente potranno essere attribuiti obiettivi personali, ovvero i loro obiettivi potranno consistere nel contributo che gli stessi saranno chiamati a dare per il conseguimento di uno o più obiettivi assegnati ai responsabili. A ciascun dipendente dovrà essere attribuito un numero di obiettivi (individuali o di partecipazione) da un minimo di n.1 ad un massimo di n. 3, da parte del responsabile, il cui peso complessivo risulti pari a 100, con la previsione specifica degli indicatori per la misurazione.

L'Ente deve individuare annualmente gli obiettivi avendo riguardo ai seguenti fattori:

- a) *cittadini/utenti*, che consente di verificare che i risultati finali nei confronti della cittadinanza siano in linea con le aspettative della cittadinanza stessa, al fine di:
  - aumentare la soddisfazione del cittadino/utente, in rapporto a specifici criteri e standard qualitativi individuati;
  - accrescere la fiducia dei cittadini/utenti e consolidare il rapporto tra questi e l'Ente;
  - incrementare il numero dei cittadini/utenti che usufruiscono dei servizi comunali e delle prestazioni erogate dall'Ente;
  - accrescere la copertura dei servizi;
  - accrescere la qualità e la quantità dei servizi erogati.
- b) *economico-finanziario*, che consente di collegare gli effetti economici e finanziari alla realizzazione degli obiettivi, al fine di:
  - migliorare l'efficacia e l'efficienza delle attività;
  - incrementare le entrate;
  - ridurre le uscite, attraverso l'ottimizzazione delle spese;
  - migliorare l'utilizzo delle risorse patrimoniali a disposizione;
- c) *processi interni*, che consente di avere una visione sistematica dell'organizzazione dell'Ente, al fine di migliorare l'azione amministrativa e sviluppare innovazione;
- d) *apprendimento e crescita*, finalizzato a un processo di miglioramento continuo e di necessario coinvolgimento attivo del proprio personale, al fine di garantire maggiore soddisfazione dei cittadini. Il personale rappresenta un fattore strategico fondamentale e l'Ente deve individuare gli obiettivi avendo riguardo, tra l'altro:
  - alla soddisfazione del personale;
  - alla produttività dei dipendenti;
  - alla formazione e alla motivazione delle risorse umane.

Una volta individuati gli obiettivi, dovranno essere determinati idonei indicatori, al fine di poter misurare effettivamente il raggiungimento degli obiettivi stessi.

Gli indicatori possono riguardare:

- output o quantità;
- costi – efficienza;
- qualità;
- tempo;

- customer satisfaction;
- outcome - efficacia;
- regolarità.

In particolare:

- a) gli indicatori di output o quantità misurano il volume di produzione del prodotto e sono particolarmente significativi per i prodotti di tipo amministrativo e di controllo. Possono essere significativi anche per i prodotti-servizi;
- b) gli indicatori dei costi (efficienza) misurano il costo (in termini di risorse impiegate) del prodotto (unitario o complessivo). Sono importanti per i servizi che hanno rilevanza economica e per i quali è prevista una partecipazione dell'utente;
- c) gli indicatori di qualità riguardano le caratteristiche del prodotto. Sono particolarmente importanti per i prodotti che hanno natura di servizio. Talvolta è importante per i prodotti amministrativi e di controllo (precisione, accuratezza, completezza,...);
- d) gli indicatori temporali sono molto importanti per gli atti amministrativi e per i prodotti-servizi. Possono interferire con la regolarità se riferiti ad attività amministrative con tempistica prestabilita dalla legge;
- e) gli indicatori di customer satisfaction possono dare una misura della qualità del prodotto. Sicuramente servono per l'ascolto dell'utente. Sono necessari quando si deve accertare la corrispondenza fra le diverse dimensioni della qualità: promessa, erogata, attesa e percepita;
- f) gli indicatori di efficacia misurano l'impatto che il prodotto ha sul contesto in cui opera l'Amministrazione. Riguardano il contesto e le modifiche imputabili, direttamente o indirettamente, al prodotto. In genere è difficile individuare e quantificare l'impatto del prodotto per la complessità del contesto da analizzare, per la difficoltà di isolare le responsabilità del prodotto nel causare le modifiche, per gli orizzonti temporali e spaziali, generalmente ampi, a cui bisogna fare riferimento;
- g) gli indicatori di regolarità dei comportamenti organizzativi che hanno generato il prodotto sono sicuramente significativi in quelle attività caratterizzate da una naturale contrapposizione tra l'interesse dell'Ente e quello dell'interlocutore di riferimento (gare, concorsi, espropriazioni per pubblica utilità, edilizia):

## **8) MODALITÀ DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI**

La metodologia di valutazione prevede l'utilizzo di diversi strumenti che concorrono alla valutazione finale delle prestazioni dei responsabili, costituita dalla *valutazione dei risultati*, secondo le indicazioni sotto riportate, e dalla *valutazione delle competenze*, secondo quanto previsto dal punto 5 che precede.

La *valutazione dei risultati* deve essere svolta in base a quanto indicato nel precedente punto 5 e si basa, inoltre, sull'esame del grado di raggiungimento degli obiettivi che dipende da:

1. percentuale di realizzazione dell'obiettivo. Al fine della determinazione della percentuale di realizzazione degli obiettivi, verranno considerati gli obiettivi ritenuti prioritari

dall'Amministrazione, esclusi quelli non realizzati per cause di forza maggiore non dipendenti dalla volontà del responsabile. Nel corso dell'anno potranno essere apportate variazioni agli obiettivi inizialmente stabiliti, purché sulla base di effettivi cambiamenti esogeni.

2. grado di complessità degli obiettivi assegnati, determinato sulla base del peso attribuito all'obiettivo, in modo da valutare la diversa gravosità, difficoltà e importanza delle attività e del loro effetto sull'efficienza ed efficacia dei servizi coinvolti.

Il *grado di raggiungimento di un obiettivo* è determinato moltiplicando la percentuale di realizzazione dell'obiettivo per il relativo peso. Mentre il grado di conseguimento degli obiettivi complessivamente assegnati è dato dalla sommatoria dei gradi di raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati con il PDO. Dalla percentuale così ottenuta si arriva all'attribuzione del punteggio applicando la regola stabilita nella scheda allegata (All. B).

In analogia a quanto stabilito per i dirigenti dall'articolo 19, comma 6 del D.Lgs. n. 150/2009, non si applica ai responsabili titolari di posizione organizzativa la distribuzione in diversi livelli di performance.

L'erogazione della retribuzione di risultato avverrà, pertanto, in base al punteggio complessivo ottenuto da ciascun responsabile secondo le modalità di seguito si riportano:

- punteggi da 90 a 100 = retribuzione di risultato pari al 25,00 % della retribuzione di posizione
- punteggi da 80 a 89 = retribuzione di risultato pari al 22,50 % della retribuzione di posizione
- punteggi da 70 a 79 = retribuzione di risultato pari al 20,00 % della retribuzione di posizione
- punteggi da 60 a 69 = retribuzione di risultato pari al 17,50 % della retribuzione di posizione
- punteggi infer. a 60 = retribuzione di risultato pari al 10,00 % della retribuzione di posizione

Le valutazioni delle prestazioni dei responsabili sono comunicate in forma scritta agli interessati, che entro 15 giorni possono inoltrare al Nucleo di Valutazione proprie controdeduzioni.

Sulla base del contraddittorio il Nucleo di Valutazione esprime le proprie valutazioni definitive.

## **9) FASCE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI**

La metodologia di valutazione prevede l'utilizzo di diversi strumenti che concorrono alla valutazione finale delle prestazioni dei dipendenti, costituita dalla *valutazione dei risultati*, secondo le indicazioni sotto riportate, e dalla *valutazione delle competenze* effettuata dai responsabili, secondo quanto previsto dal punto 6 del presente atto.

La *valutazione dei risultati* deve essere svolta in base a quanto indicato nel precedente punto 6 e si basa, inoltre, sull'esame del grado di raggiungimento degli obiettivi che dipende da:

1. percentuale di realizzazione dell'obiettivo. Al fine della determinazione della percentuale di realizzazione degli obiettivi, verranno considerati gli obiettivi ritenuti prioritari dal responsabile, esclusi quelli non realizzati per cause di forza maggiore non dipendenti dalla volontà del dipendente. Nel corso dell'anno potranno essere apportate variazioni agli obiettivi inizialmente stabiliti, purché sulla base di effettivi cambiamenti esogeni.

2. grado di complessità degli obiettivi assegnati, in modo da valutare la diversa gravosità, difficoltà e importanza delle attività e del loro effetto sull'efficienza ed efficacia dei servizi coinvolti.

Il punteggio complessivo della valutazione relativa a ciascun dipendente sarà ottenuto dalla somma dei punti ottenuti nella *valutazione dei risultati e delle competenze*, in base ai diversi elementi oggetto della verifica, secondo le indicazioni contenute nel presente atto.

Sulla base del punteggio attribuito a ciascun dipendente si procederà ad una loro classificazione e alla formazione di tre fasce di merito, precisando che:

- nella 1° fascia (alta) è collocato il 30% dei dipendenti; a questi dipendenti viene assegnato il 45% delle risorse disponibili; non possono fare parte di tale fascia dipendenti che hanno ottenuto un punteggio inferiore a punti 85;
- nella 2° fascia (media) è collocato il 40% dei dipendenti; a questi dipendenti viene assegnato il 35% delle risorse disponibili; non possono fare parte di tale fascia dipendenti che hanno ottenuto un punteggio inferiore a punti 70; vengono inseriti in tale fascia, in ordine di graduatoria, i dipendenti che, avendo ottenuto un punteggio inferiore ad 85 punti, rimangono esclusi dalla 1° fascia;
- nella 3° fascia (bassa) è collocato il rimanente 30% dei dipendenti; a questi dipendenti viene assegnato il 20% delle risorse disponibili; vengono inseriti in tale fascia, in ordine di graduatoria, i dipendenti che, avendo ottenuto un punteggio inferiore a 70 punti, rimangono esclusi dalla 2° fascia.

Non viene attribuito alcun compenso ai dipendenti che abbiano ottenuto un punteggio inferiore a punti 50.

In caso di parità di punteggio ha la precedenza chi ha ottenuto il punteggio più alto nella realizzazione degli obiettivi assegnati; in caso di ulteriore parità ha la precedenza chi ha maggiore anzianità di servizio nell'ente.

Le valutazioni delle prestazioni dei dipendenti sono comunicate in forma scritta agli interessati, che entro 15 giorni possono inoltrare al proprio Responsabile di Settore eventuali controdeduzioni.

Sulla base del contraddittorio il Responsabile di Settore esprime le proprie valutazioni definitive.

## **10) UTILIZZO DELLA VALUTAZIONE**

La valutazione di cui ai punti precedenti è utilizzata ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, dei compensi incentivanti da "produttività generale", delle progressioni economiche orizzontali, delle progressioni di carriera, dell'attribuzione di incarichi e responsabilità.



<b>SCHEDA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA</b>
---

ANNO \_\_\_\_\_

Dipendente \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_

Responsabile del Settore \_\_\_\_\_

**PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE: Punti 10**

Il punteggio viene attribuito in proporzione alla valutazione della performance complessiva. Tale punteggio, in un dato anno, sarà uguale per tutti i dipendenti.

Punti attribuiti \_\_\_\_\_

**PERFORMANCE A LIVELLO DI SETTORE: Punti 10**

Anche in questo caso il punteggio viene attribuito in proporzione alla valutazione della performance del Settore e, in un dato anno, sarà uguale per tutti i dipendenti del Settore.

Punti attribuiti \_\_\_\_\_

**RISCONTRI DI FATTO: Punti 50**

**A) Parametri finanziari:** Gestione delle risorse finanziarie (Fonte: dati risultanti dai reports della gestione finanziaria) – Punti 20.

**1) Capacità di stare nelle previsioni: Punti 10**

La presenza di questo indicatore è giustificata dalla esigenza di verificare la capacità delle PP.OO. di non discostarsi dalle previsioni iniziali e quindi dalle risorse finanziarie assegnate nel bilancio di previsione.

Per la valutazione di questo indicatore si prende in considerazione la **differenza percentuale** fra **previsione iniziale** e **previsione assestata**, attribuendo i seguenti punteggi:

- |  |            |
|--|------------|
| - da 0 a 10 in più o in meno                     | punti 10   |
| - da 11 a 25 in più o in meno                    | punti 8    |
| - da 26 a 50 in più o in meno                    | punti 5    |
| - per differenze superiori a 50 in più o in meno | punti zero |

Differenza riscontrata \_\_\_\_\_%                      Punti attribuiti \_\_\_\_\_

*NOTA 1 - L'indicatore tiene conto, ai fini dell'attribuzione del punteggio, degli scostamenti non dipendenti da responsabilità del soggetto valutando, purché adeguatamente documentati.*

*NOTA 2 – Il punteggio tiene conto, per il relativo ammontare, delle risorse che il soggetto abbia eventualmente segnalato di poter liberare, pur garantendo, in conseguenza di reali*

*miglioramenti organizzativi, il raggiungimento degli obiettivi assegnati sia sotto l'aspetto quantitativo che qualitativo.*

**2) Capacità di spesa: Punti 10**

Per la valutazione di questo indicatore si prende in considerazione il **rapporto in percentuale** fra **ammontare degli impegni** e **previsione assestata**, attribuendo i seguenti punteggi:

- per percentuali comprese tra 50 e 60 punti 3
- per percentuali comprese tra 61 e 70 punti 5
- per percentuali comprese tra 71 e 80 punti 7
- per percentuali comprese tra 81 e 90 punti 9
- per percentuali comprese tra 91 e 100 punti 10

Percentuale riscontrata \_\_\_\_\_%                      Punti attribuiti \_\_\_\_\_

**B) Realizzazione degli obiettivi programmati assegnati.** (Fonte: dati desunti dalle schede sullo stato di attuazione dei progetti dai titolari di P.O.).

**Realizzazione degli obiettivi assegnati: Punti 30**

Il punteggio è attribuito sulla base di autovalutazione del titolare di P.O. nell'apposita scheda della realizzazione dei progetti inizialmente proposti dallo stesso titolare, nel modo seguente:

- Per percentuali di realizzazione dall'80% al 100% punti 30
- Per percentuali di realizzazione dal 65% al 79% punti 27
- Per percentuali di realizzazione dal 51% al 64% punti 21
- Per percentuali di realizzazione inferiori al 51% punti zero

Percentuale di realizzazione \_\_\_\_\_%                      Punti attribuiti \_\_\_\_\_

Totale Punti attribuiti e motivati dal  
Nucleo di Valutazione \_\_\_\_\_

**SCHEDA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA COMPETENZE  
ORGANIZZATIVE E MANAGERIALI DEI DIPENDENTI TITOLARI DI POSIZIONE  
ORGANIZZATIVA**

ANNO \_\_\_\_\_

Dipendente \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_

Responsabile del Settore \_\_\_\_\_

**FATTORI DI VALUTAZIONE** ( di competenza del Sindaco su proposta del Nucleo di Valutazione) **Punti 30**

Parametri:

*1 – Apporto personale*

Capacità dimostrata a gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio, contemperando i diversi impegni e svolgendoli con precisione, qualità e puntualità. Capacità di relazioni interne ed esterne all' Ente.

GIUDIZIO	PUNTI	PUNTI ASSEGNATI
Ottimo	6	
Buono	5	
Adeguato	4	
Migliorabile	3	

*2 – Gestione delle risorse umane*

Capacità dimostrata nel motivare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso un'equilibrata individuazione dei carichi di lavoro.

GIUDIZIO	PUNTI	PUNTI ASSEGNATI
ottimo	6	
buono	5	
adeguato	4	
migliorabile	3	

*3 - Controllo sul perseguimento degli obiettivi e sviluppo della qualità del servizio:*

Capacità dimostrata nell' assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare riguardo agli aspetti propri del controllo di gestione e capacità di rispettare

le regole ed i vincoli dell'organizzazione, senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi.

GIUDIZIO	PUNTI	PUNTI ASSEGNATI
ottimo	6	
buono	5	
adeguato	4	
migliorabile	3	

*4 – Sviluppo e innovazione:*

Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e/o procedimentali, i conseguenti processi formativi.

GIUDIZIO	PUNTI	PUNTI ASSEGNATI
Ottimo	6	
Buono	5	
Adeguato	4	
Migliorabile	3	

*5 – Contributo alla integrazione tra diversi uffici.*

Contributo alla integrazione tra diversi uffici e all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative

GIUDIZIO	PUNTI	PUNTI ASSEGNATI
Ottimo	6	
Buono	5	
Adeguato	4	
Migliorabile	3	

Totale punti attribuiti dal Sindaco su proposta

Del Nucleo di Valutazione \_\_\_\_\_

IL SINDACO

\_\_\_\_\_

**SCHEDA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI  
NON TITOLARI DI P.O.**

ANNO \_\_\_\_\_

Dipendente \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_

Settore di appartenenza \_\_\_\_\_

**PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE: Punti 10**

Il punteggio viene attribuito in proporzione alla valutazione della performance complessiva. Tale punteggio, in un dato anno, sarà uguale per tutti i dipendenti.

Punti attribuiti \_\_\_\_\_

**PERFORMANCE A LIVELLO DI SETTORE: Punti 10**

Anche in questo caso il punteggio viene attribuito in proporzione alla valutazione della performance del Settore e, in un dato anno, sarà uguale per tutti i dipendenti del Servizio.

Punti attribuiti \_\_\_\_\_

**Realizzazione degli obiettivi programmati assegnati.** (Fonte: dati desunti dalle schede sullo stato di attuazione dei progetti dai titolari di P.O.).

Realizzazione degli obiettivi assegnati: **Punti 30**

Il punteggio è attribuito sulla base di autovalutazione del titolare di P.P. nell'apposita scheda della realizzazione dei progetti inizialmente proposti dallo stesso titolare, nel modo seguente:

- Per percentuali di realizzazione dall'80% al 100%   punti 30
- Per percentuali di realizzazione dal 65% al 79%   punti 27
- Per percentuali di realizzazione dal 51% al 64%   punti 21
- Per percentuali di realizzazione inferiori al 51%   punti zero

Percentuale di realizzazione \_\_\_\_\_ %   Punti attribuiti \_\_\_\_\_

**COMPETENZE E CARATTERISTICHE INDIVIDUALI : Punti 50**

		Indicatore scelto	Punteggio assegnato
		SI/NO	Da 1 a 10
1	Assiduità e puntualità nell'assolvimento delle proprie mansioni		
2	Orientamento al servizio e alla collaborazione con il colleghi ed il Responsabile		
3	Accuratezza e precisione nel proprio lavoro		
4	Predisposizione alla conflittualità		
5	Utilizzo dell'esperienza acquisita per il miglioramento dei Rapporti con l'utenza		
6	Disponibilità e predisposizione al lavoro per obiettivi e risultati		
7	Coinvolgimento personale anche come partecipazione a progetti		
8	Capacità di gestire il lavoro in autonomia anche di fronte ad imprevisti impegnativi		
9	Capacità di gestire e/o prevenire situazioni critiche nei confronti con l'utenza		
10	Flessibilità sul lavoro		
	Totale punti attribuiti		

Ai fini della misurazione e valutazione della performance, vengono individuati preventivamente **cinque** di questi indicatori, a ciascuno dei quali viene attribuito un punteggio massimo di punti **10**.

Totale punti assegnati dal Responsabile di Settore \_\_\_\_\_

Il Responsabile di Settore

\_\_\_\_\_

Obiettivo Strategico

SETTORE - Servizio		Denominazione obiettivo:		Risultato atteso annuale	
Responsabile					
N.					
Obiettivo strategico di riferimento (contenuto nella R. P. P.):		Attività- descrizione:		L'obiettivo è pluriennale:	
				SI NO	
Data di inizio prevista:	Data di completamento prevista:				
Capo progetto					
Centro di Responsabilità					
Risorse dedicate al progetto:		Umane		Finanziarie	
Al progetto partecipano i dipendenti indicati in allegato con la specifica dei relativi pesi					
L'obiettivo coinvolge altri settori /U.O.S./servizi organizzative dell'Ente (se SI indicare quali):				SI NO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Settore/U.O.S./Servizio. Coinvolti:</li> <li>▪ Referente responsabile:</li> <li>▪ Fase di competenza:</li> </ul>					
Indicatore/i di misurazione					
Valore obiettivo dell'indicatore/i					

ANNO \_\_\_\_\_

SCHEDA 1/A

Obiettivo di tipo progettuale - Programma di azione

A		Area /U.O..S.				
Responsabile						
N.	Denominazione obiettivo:					
D		Capo progetto:				
N d'ordine della fase	Descrizione della fase	Risultato atteso	Data di inizio prevista	Data di completamento prevista	Eventuali fasi vincolate	Altre strutture interessate



Denominazione obiettivo: \_\_\_\_\_

Elenco dei dipendenti partecipanti alla realizzazione dell'obiettivo

DIPENDENTE	INQUADRAMENTO	FASI ASSEGNATE	PESO

SCHEDA N. 2

ANNO \_\_\_\_\_

SETTORE \_\_\_\_\_

RESPONSABILE \_\_\_\_\_

NUMERO D'ORDINE \_\_\_\_\_

NUMERO PROGETTO		
ANNO FINANZIAMENTO		
DESCRIZIONE DEI LAVORI		
IMPORTO DEL PROGETTO		
FORMA FINANZIAMENTO		
RESPONS. PROCEDIMENTO		
PROGETTO PRELIMINARE		
PROGETTO DEFINITIVO		
PROGETTO ESECUTIVO		
PUBBLICAZ. BANDO DI GARA		
ESPERIMENTO GARA		
CONTRATTO AFFIDAMENTO		
CONSEGNA LAVORI		
GIORNI ESECUZIONE		
COLLAUDO		



**CENTRO DI RESPONSABILITA'**

SETTORE \_\_\_\_\_

**B) OBIETTIVI DI BILANCIO:**

(viene posto come valore di riferimento 100)

N.	OBIETTIVI	INDICATORI	
01	<b>SPESA</b>		
	<b>GRADO DI REALIZZAZIONE DELLE PREVISIONI INIZIALI</b>	Al 01 Gennaio _____	Al 31 Dicembre _____
	<u>Previsioni assestate</u> Previsioni iniziali	100	
	02 <b>GRADO DI REALIZZAZIONE DELLE PREVISIONI SU IMPEGNI</b>		
	<u>Impegni</u> Previsioni assestate	100	
03	<b>GRADO DI REALIZZAZIONE DEGLI IMPEGNI</b>		
04	<b>TASSO DI SMALTIMENTO DEI RESIDUI</b>		
	<u>Residui pagati</u> Residui riaccertati	100	

	<b>ENTRATA</b>	<b>Al 01 Gennaio</b> _____	<b>Al 31 Dicembre</b> _____
01	<b>GRADO DI REALIZZAZIONE DELLE PREVISIONI INIZIALI</b>  <u>Previsioni assestate</u> Previsioni iniziali	100	
02	<b>GRADO DI REALIZZAZIONE DELLE PREVISIONI SU ACCERTAMENTI</b>  <u>Accertamenti</u> Previsioni assestate	100	
03	<b>GRADO DI REALIZZAZIONE DEGLI ACCERTAMENTI</b>  <u>Incassi in c/competenza</u> Accertamenti	100	
04	<b>TASSO DI SMALTIMENTO DEI RESIDUI</b>  <u>Residui riscossi</u> Residui iniziali	100	