



*Comune di Vescovana*

*Provincia di Padova*

***SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE***

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## 1. INTRODUZIONE

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito “Decreto”, introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”.

L’articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall’articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa “all’amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l’amministrazione”.

L’articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L’articolo 9 del Decreto, nell’introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che “la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”;
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate “al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito “Sistema”, ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest’ultimo caso:

- ✓ agli incaricati di P.O.
- ✓ al rimanente personale

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall’articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all’articolo 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all’applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo interni esistenti nell’ente;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui l’ente gestisce il Ciclo di gestione della performance di cui all’articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all’articolo 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all’articolo 6 del Decreto.

## 2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### 2.1. Gli ambiti

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

➤ quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:

- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;

➤ quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

➤ quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:

- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

### 2.2. Gli obiettivi

Il processo di individuazione degli obiettivi è definito nelle linee guida emanate di norma dal Capo dell'amministrazione.

Il periodo novembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte degli incaricati di P.O.

Gli incaricati di P.O. propongono al Capo dell'amministrazione gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, anche alla stregua, per quanto attiene alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione.

La proposta degli incaricati di P.O. si sostanzia di norma **in non più di cinque obiettivi** strategici, articolati su un orizzonte triennale. I correlati obiettivi operativi, che individuano le fasi dell'obiettivo strategico che si concludono nell'anno, sono corredati da indicatori che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti, e fanno riferimento a tempi certi di realizzazione.

Gli incaricati di P.O. procedono in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri.

Il P.E.G. definisce, nel quadro dei principi generali di parità e di pari opportunità previsti dalla legge, le priorità politiche delineate all'inizio dell'attività di programmazione, traducendole, sulla base delle risorse da allocarsi nel bilancio, in obiettivi strategici delle unità dirigenziali di primo livello, articolati in obiettivi operativi da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, delle strutture organizzative coinvolte.

Entro 15 giorni dall'approvazione del P.E.G. gli incaricati di P.O., emanano la direttiva per l'assegnazione delle risorse alle proprie unità organizzative, precisando gli indicatori degli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Analogamente avviene con riferimento ai singoli dipendenti assegnati.

## 2.3. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati

Il Nucleo Tecnico di Valutazione effettua il monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi, acquisendo per il tramite del responsabile della struttura tecnico di supporto, i dati necessari.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

## 3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 3.1. Criteri di valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa ai fini dell'attribuzione del premio per la performance individuale

#### 3.1.1. Oggetto della valutazione

Oggetto della valutazione degli incaricati di P.O., più innanzi denominati "dirigenti":

- a) il conseguimento degli obiettivi di cui al PEG, ovvero la **valutazione del rendimento**;
- b) i comportamenti tenuti dal dirigente allo scopo di ottenere i risultati prefissati, ovvero la **valutazione del comportamento**.

#### 3.1.2. La valutazione del rendimento

Relativamente alla *valutazione del rendimento*, gli obiettivi dovranno:

- a) essere coerenti con le strategie dell'ente;
- b) essere misurabili;
- c) essere significativi e/o innovativi;
- d) essere non facilmente raggiungibili ma realistici.

Nella valutazione del rendimento si dovrà considerare la strategicità dei diversi obiettivi nell'ambito degli indirizzi politici.

Saranno oggetto di valutazione solo gli obiettivi strategici che vanno oltre l'ordinaria gestione. La valutazione degli altri obiettivi avrà una ricaduta nella valutazione dei comportamenti.

#### 3.1.3. La valutazione dei comportamenti

Relativamente alla *valutazione dei comportamenti* i criteri sono i seguenti:

a) **l'organizzazione e la direzione**, intese come la capacità:

- 1) di chiarire gli obiettivi;
- 2) di tradurre gli obiettivi in piani di azione;
- 3) di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate;

b) **l'innovazione e semplificazione**, intese come la capacità del dirigente di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative:

- 1) sostenendo in modo costruttivo ed attivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- 2) favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- 3) attuando una semplificazione ed accelerazione nella gestione dei procedimenti amministrativi;

c) **l'integrazione**, intesa come la capacità del dirigente di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, altri dirigenti e dipendenti di altri settori od enti al fine della realizzazione degli obiettivi e della risoluzione di problemi;

d) **l'orientamento al cliente**, inteso come la capacità del dirigente di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, ovvero la c.d. burocratizzazione, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'ente, nel raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;

e) **la valutazione**, intesa come la capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti

dei propri collaboratori;

j) **la responsabilizzazione**, intesa come la capacità di responsabilizzare i propri collaboratori attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento anche con eventuale assunzione del provvedimento finale;

g) **il rispetto dei termini** nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi.

I punteggi riportati nella valutazione dei criteri di cui alle lett. da a) a J) vanno tra loro sommati, il punteggio riportato nella valutazione del criterio di cui alla lett. g) va detratto.

### 3.1.4. Modalità della valutazione

La valutazione avviene attraverso l'attribuzione di punteggi.

Il punteggio massimo attribuito ai diversi fattori valutativi è il seguente:

Fattori	Punteggio massimo
Raggiungimento degli obiettivi	100
Comportamenti	100
TOTALE	200

#### 3.1.4.1. Modalità di valutazione del conseguimento degli obiettivi (SCHEDA A)

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione degli obiettivi (punti 100) è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati in relazione al peso ad essi preventivamente attribuito.

In sede di individuazione dell'obiettivo va anche precisato se il suo parziale conseguimento (ed in caso affermativo in quali termini) possa essere comunque oggetto di valutazione parzialmente positiva. In caso contrario il parziale conseguimento dell'obiettivo equivarrà a mancato conseguimento e quindi sarà valutato 0 punti.

Il mancato conseguimento dell'obiettivo ove imputabile a fatti e/o atti imprevedibili e sopravvenuti, non imputabili al dirigente, equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo a condizione che il dirigente abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative al Capo dell'amministrazione nel momento in cui si sono appalesate: in quel caso l'organo di governo ha facoltà di assegnare al dirigente uno o più nuovi obiettivi sostitutivi realizzabili nella parte residuale dell'esercizio.

Nella fattispecie da ultimo considerata sarà oggetto di valutazione l'obiettivo sostitutivo.

#### 3.1.4.2 Modalità di valutazione del comportamento (SCHEDA B)

Relativamente alla valutazione del comportamento l'attribuzione del punteggio da 0 a 100 assume il seguente significato:

##### a) **Organizzazione e direzione: (max punti 15)**

capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate:

**0-5:** (Bassa) comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione, ma sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze

**6-10:** (Media) comportamento lavorativo concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche

**11-15:** (Alta) Comportamento lavorativo concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione del proprio settore, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi (ad es. punto di riferimento per la risoluzione delle eventuali problematiche scaturenti dall'attività dei propri collaboratori e risoluzione di eventuali rapporti conflittuali verificatesi fra collaboratori e la semplificazione ed accelerazione delle procedure amministrative);

##### b) **Innovazione e semplificazione: (max punti 20)**

capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori;

**0-7:** (bassa) comportamento indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (ad es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali),

**8-14** (media) comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri;

**15-20** (alta) comportamento propositivo ed attuativo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore;

**c) Orientamento al cliente (max punti 15)**

capacità di risposta a bisogni del clienti siano essi esterni o interni

**0-5** (bassa) comportamento normativo di risposta ai bisogni del cliente esterno ed interno;

**6-10** (media) capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;

**11-15** (alta) comportamento interpretativo dei bisogni del cliente, interno ed esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altri soggetti interessati.

**d) Integrazione: (max punti 15)**

capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, dirigenti e dipendenti inseriti in altri settori o enti, al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi

**0-5: (bassa)** comportamento indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione;

**6-10:** (media) comportamento partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri;

**11-15:** (alta) comportamento sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (ad es. propone conferenze di servizio per la risoluzione di problemi intersettoriali);

**e) Valutazione: (max punti 20)**

capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori;

**0-7:** (bassa) comportamento tendente alla valutazione uniforme dei propri collaboratori.

**8-14:** (media) comportamento orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori;

**15-20** (alta) comportamento propositivo degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori;

Ove il numero dei dipendenti assegnati ad un incaricato di P.O. sia non superiore a uno il criterio sub e) non si applica e il punteggio ad esso riservato è ripartito equamente tra tutti gli altri criteri.

**j) Responsabilizzazione: (max punti 15)**

capacità di responsabilizzare i propri collaboratori, attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento anche con assunzione del provvedimento finale

**0-5** (bassa) indifferenza nei confronti del processo di responsabilizzazione dei propri collaboratori, accentramento competenze

**6-10** (media) processo di decentramento di competenze solo parziali;

**11-15** (alta) decentramento di competenze e responsabilizzazioni dei collaboratori in forma piena

Ove ad una P.O. non sia assegnato dipendente alcuno il presente criterio di valutazione non si applica ed il punteggio previsto è equamente ripartito tra gli altri criteri.

**g) rispetto dei termini** nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi (**max punti 25 in detrazione**);

capacità di garantire la conclusione dei procedimenti amministrativi di competenza dell'unità organizzativa alla cui direzione la P.O. è preposta nel rispetto dei termini previsti;

**punti 0** (ottimo) rispetto pieno dei termini di conclusione di tutti i procedimenti amministrativi (ammessa una deroga nel 3% dei casi per superamenti non superiore al 3% dei tempi previsti);

**punti 5** mancato rispetto dei termini nel 5% dei casi in misura non superiore al 5% del termine previsto;

**punti 10** mancato rispetto dei termini nel 10% dei casi in misura non superiore al 10% del termine previsto;

**punti 15** mancato rispetto dei termini nel 15% dei casi in misura non superiore al 15% del termine previsto;

**punti 20** mancato rispetto dei termini nel 20% dei casi in misura non superiore al 20% del termine previsto;

**punti 25** mancato rispetto dei termini nel 25% dei casi in misura non superiore al 25% del termine previsto.

### **3.1.5. Modalità di attribuzione dell'indennità di risultato**

L'indennità di risultato compete solo agli incaricati di P.O. che abbiano conseguito

complessivamente almeno 140 punti, a condizione che ne abbiano riportati:

- a) almeno 70 nella valutazione del rendimento;
- b) almeno 70 nella valutazione del comportamento;
- c) almeno *media* relativamente ad ogni criterio di valutazione del comportamento;
- d) non più di 10 alla lett. g).

Agli incaricati di P.O. che abbiano ottenuto la soglia minima di punteggio come sopra indicato, l'indennità di risultato è erogata nella seguente misura ove l'ente abbia in servizio non più di 5 incaricati di P.O.):

a) punti 140-149	50%
b) punti 150-159	55%
c) punti 160-169	60%
d) punti 170-179	70%
e) punti 180-189	80%
f) punti 190-195	90%
g) punti 196-200	100%

## **3.2. CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DEL PREMIO PER LA PERFORMANCE INDIVIDUALE AL PERSONALE**

### **3.2.1. La performance individuale del singolo dipendente è misurata sulla base dei seguenti criteri:**

- 1) livello di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati e/o degli obiettivi di gruppo assegnati al gruppo di lavoro di cui fa parte il dipendente; (SCHEDA A)
- 2) competenze dimostrate, comportamenti professionali, comportamenti organizzativi. (SCHEDA C)

### **3.2.2. Obiettivi individuali e/o di gruppo**

Agli obiettivi individuali e/o di gruppo sono riservati complessivi punti 100.

Il dirigente, in coerenza con gli atti di programmazione dell'ente, assegna di norma, entro 15 giorni dall'approvazione del PEG, gli obiettivi per l'anno ai dipendenti e /o ai gruppi di lavoro.

Gli obiettivi sono definiti per iscritto, previo confronto con i dipendenti interessati ed illustrati in apposita riunione.

Gli obiettivi possono essere oggetto di modifica, adeguamento ed integrazione in qualunque momento nel corso dell'anno, con le stesse procedure previste per la loro definizione.

Gli obiettivi non possono essere oggetto di modifica dopo il 30 novembre.

Entro il mese di gennaio dell'anno successivo rispetto a quello di riferimento il dirigente, sulla base degli obiettivi assegnati e dei contenuti ed indicatori degli stessi, accerta in modo analitico, per ogni obiettivo il livello di conseguimento ed individua le cause di mancato conseguimento, nei casi diversi dal conseguimento pieno.

Ove l'obiettivo sia stato conseguito in misura inferiore al 70% al dipendente o al gruppo è attribuito un punteggio pari a zero.

In caso di conseguimento dell'obiettivo in misura pari ad almeno il 70% è attribuito un punteggio nella seguente misura:

1 - pari al 70% ma inferiore all'79%	punti 13
2 - pari all'80% ma inferiore al 89%	punti 14
3 - pari al 90% ma inferiore al 99%	punti 17
4 - pari al 100%	punti 20

### **3.2.3. Competenze dimostrate**

Alle competenze dimostrate sono riservati punti 30.

Le competenze dimostrate si concretano nel livello di competenze possedute e dimostrate dal dipendente in ordine all'applicazione di norme e conoscenze tecnico specialistiche.

Più in particolare i punteggi sono così graduati:

- competenze insufficienti o scarse in relazione al livello di inquadramento, al profilo ed alle mansioni  
punti 0





La graduatoria è redatta dal Nucleo Tecnico di valutazione sulla base delle valutazioni dei dirigenti. Ove l'organismo rilevi valutazioni irragionevoli od illogiche o erronea applicazione dei criteri predeterminati invita motivatamente il dirigente a riformulare le valutazioni segnalando analiticamente le illegittimità e criticità riscontrate.

### **3.2.7. Determinazione della quota complessiva spettante a ciascun settore del fondo di produttività e criteri per la ripartizione del fondo stesso**

Lo svolgimento del processo di valutazione ha luogo procedendo preliminarmente ad assumere per il calcolo della quota spettante a ciascun Settore (inteso quale unità organizzativa di primo livello nell'ambito dell'apparato comunale) i valori della scala parametrica riferiti ad ogni singola categoria di dipendenti.

Le risorse spettanti a ciascun Settore sono determinate in relazione alla collocazione organizzativa che ciascun operatore ricopre nell'organigramma del Comune ed alla rispettiva categoria di appartenenza. Il fondo viene ripartito tra i vari Settori in base al numero delle persone, alla loro categoria e alla seguente scala parametrica.

Categoria	Valore Scala parametrica
B	13,59
B3	15,01
C	16,38
D	18,95
D3	23,72

I criteri per la ripartizione del fondo di produttività assegnato a ciascun Settore e dipendente, prevede un premio produttività teorico che potrà essere rettificato per effetto dell'applicazione di due fattori correttivi:

1) **assenze:** con esclusione delle assenze per ferie, recuperi, riposi compensativi, legge 104, donazione sangue, maternità obbligatoria, permessi 19 c.2 in caso di assenze fino a 45 gg complessivi nel corso dell'anno di riferimento non si procederà ad alcuna decurtazione; nel caso di assenze superiori si procederà a decurtare la quota in ragione di 1/365 per ogni ulteriore giorno di assenza.

Per i dipendenti assunti o cessati in corso d'anno si considererà il periodo corrispondente all'effettiva presenza.

Le somme non attribuite, dopo aver applicato quanto sopra saranno ripartite in parti uguali agli aventi diritto in particolare tra tutti i dipendenti che hanno ottenuto secondo il criterio di valutazione del comportamento un punteggio non inferiore all'80%.

## **4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato).

La procedura di conciliazione di svolgerà secondo quanto previsto dall'art. 410 cpc, così come novellato dalla recente legge n.183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro.

## **5. MODALITA' DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA TOTALE E DELLA SUA APPLICAZIONE**

Il sistema adottato è pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza totale disposta dall'art. 11 del Decreto e secondo le linee guida per la predisposizione del programma

triennale per la trasparenza e l'integrità da emanarsi a cura della CiVIT.

#### **6. MODALITÀ VOLTE A RILEVARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO**

In fase di prima attuazione le relative funzioni saranno svolte dal Segretario Comunale che curerà annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema e la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

#### **7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

L'esito della valutazione è inserito nel fascicolo personale del valutato al fine di tenerne conto in sede di decisione in materia di formazione, carriera, sistemi premiali.

Il risultato della procedura di valutazione costituisce per il dirigente presupposto in sede di decisione di affidamento di ulteriori incarichi dirigenziali. Ditale presupposto se ne terrà adeguatamente conto nel regolamento di definizione dei criteri per l'affidamento, l'avvicendamento e la revoca degli incarichi dirigenziali.

#### **8. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO**

Il sistema di valutazione e controllo strategico e il sistema di controllo di gestione dovranno essere coerenti nei contenuti e nei tempi con il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato.

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

#### **9. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO**

L'adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di redazione dei tempi di programmazione finanziaria e di bilancio, richiedendo sia il raccordo con le scadenze relative ai cicli di programmazione finanziaria e di bilancio, sia l'integrazione e, quindi, la coerenza dei contenuti della relativa documentazione.

**SCHEDA A – VALUTAZIONE OBIETTIVI PERSONALE DIPENDENTE E PERSONALE P.O.**

COGNOME NOME \_\_\_\_\_

CAT. \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_

<b>OBIETTIVO N. 1</b>	<b>punti</b>	<b>valutazione</b>
<b>obiettivi individuali e/o di gruppo</b>	<b>20</b>	
valutazione degli obiettivi individuali e/o assegnati		
obiettivi raggiunti in misura inferiore al 70% ai componenti di gruppo	0	0
pari a 70% - 79%		13
pari a 80% - 89%		14
pari a 90% - 99%		17
pari al 100%		20
<b>OBIETTIVO N. 2</b>	<b>punti</b>	<b>valutazione</b>
<b>obiettivi individuali e/o di gruppo</b>	<b>20</b>	
valutazione degli obiettivi individuali e/o assegnati		
obiettivi raggiunti in misura inferiore al 70% ai componenti di gruppo	0	0
pari a 70% - 79%		13
pari a 80% - 89%		14
pari a 90% - 99%		17
pari al 100%		20
<b>OBIETTIVO N. 3</b>	<b>punti</b>	<b>valutazione</b>
<b>obiettivi individuali e/o di gruppo</b>	<b>20</b>	
valutazione degli obiettivi individuali e/o assegnati		
obiettivi raggiunti in misura inferiore al 70% ai componenti di gruppo	0	0
pari a 70% - 79%		13
pari a 80% - 89%		14
pari a 90% - 99%		17
pari al 100%		20
<b>OBIETTIVO N. 4</b>	<b>punti</b>	<b>valutazione</b>
<b>obiettivi individuali e/o di gruppo</b>	<b>20</b>	
valutazione degli obiettivi individuali e/o assegnati		
obiettivi raggiunti in misura inferiore al 70% ai componenti di gruppo	0	0
pari a 70% - 79%		13
pari a 80% - 89%		14
pari a 90% - 99%		17
pari al 100%		20
<b>OBIETTIVO N. 5</b>	<b>punti</b>	<b>valutazione</b>
<b>obiettivi individuali e/o di gruppo</b>	<b>20</b>	
valutazione degli obiettivi individuali e/o assegnati		
obiettivi raggiunti in misura inferiore al 70% ai componenti di gruppo	0	0
pari a 70% - 79%		13
pari a 80% - 89%		14

pari a 90% - 99%	17	
pari al 100%	20	
<b>TOTALE PUNTEGGIO OBIETTIVI (totale max 100)</b>		<b>0</b>

**GRADUATORIA**

<b>PUNTI 65-73</b>	<b>60%</b>
<b>PUNTI 74-80</b>	<b>70%</b>
<b>PUNTI 81-87</b>	<b>80%</b>
<b>PUNTI 88-93</b>	<b>90%</b>
<b>PUNTI 94-100</b>	<b>100%</b>

**SCHEDA B – VALUTAZIONE COMPORTAMENTO DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

COGNOME NOME

CAT.

	punti	valutazione
<b>a) Organizzazione e direzione: (max punti 15)</b>	<b>15</b>	
capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate:		
bassa	0-5	
media	6-10	
alta	11-15	
<b>b) Innovazione e semplificazione: (max punti 20)</b>	<b>20</b>	
capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori;		
bassa	0-7	
media	8-14	
alta	15-20	
<b>c) Orientamento al cliente (max punti 15)</b>	<b>15</b>	
capacità di risposta a bisogni dei clienti siano essi esterni o interni		
bassa	0-7	
media	8-14	
alta	15-20	
<b>d) Integrazione: (max punti 15)</b>	<b>15</b>	
capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, dirigenti e dipendenti inseriti in altri settori o enti, al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi		
bassa	0-5	
media	6-10	
alta	11-15	
<b>e) Valutazione: (max punti 20)</b>	<b>20</b>	
capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori;		
bassa	0-7	
media	8-14	
alta	15-20	
<b>f) Responsabilizzazione: (max punti 15)</b>	<b>15</b>	
capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori;		
bassa	0-5	
media	6-10	
alta	11-15	

<b>g) rispetto dei termini</b> nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi ( <b>max punti 25 in detrazione</b> );		
capacità di garantire la conclusione dei procedimenti amministrativi di competenza dell'unità organizzativa alla cui direzione la P.O. è preposta nel rispetto dei termini previsti;		
rispetto <b>pieno</b> dei termini di conclusione dei procedimenti	0	
mancato rispetto dei termini nel 5% dei casi in misura non sup. al 5%	-5	
mancato rispetto dei termini nel 10% dei casi in misura non sup. al 10%	-10	
mancato rispetto dei termini nel 15% dei casi in misura non sup. al 15%	-15	
mancato rispetto dei termini nel 20% dei casi in misura non sup. al 20%	-20	
mancato rispetto dei termini nel 25% dei casi in misura non sup. al 25%	-25	
	<b>100</b>	
<b>TOTALE</b>		

**SCHEDA C – VALUTAZIONE COMPORTAMENTO DEL PERSONALE DIPENDENTE**

**COGNOME NOME**

\_\_\_\_\_

**CAT.** \_\_\_\_\_

**AREA**

<b>A) Competenze dimostrate: (max punti 30)</b>		<b>30</b>	
le competenze dimostrate si concretano nel livello di competenze possedute e dimostrate dal dipendente in ordine all'applicazione di norme e conoscenze tecniche specialistiche			
insufficienti o scarse in relazione all livello di inquadr., al profilo e alle mansioni		0	
sufficienti		10	
discrete		15	
buone		20	
ottime		30	
<b>B) Comportamenti professionali: (max punti 30)</b>		<b>30</b>	
i comportamenti professionali si concretano nella capacità del dipendente di raggiungere gli obiettivi assegnati e di svolgere i compiti assegnati in modo efficace ed efficiente, con affidabilità tempestività e flessibilità.			
<b>affidabilità</b>		<b>10</b>	
insufficiente o scarso		0	
sufficienti		2	
discrete		4	
buone		7	
ottime		10	
<b>tempestività</b>		<b>10</b>	
insufficiente o scarso		0	
sufficienti		2	
discrete		4	
buone		7	
ottime		10	
<b>flessibilità</b>		<b>10</b>	
insufficiente o scarso		0	
sufficienti		2	
discrete		4	
buone		7	
ottime		10	
		<b>punti</b>	<b>valutazione</b>
<b>C) Comportamenti organizzativi (max punti 40)</b>		<b>40</b>	
I comportamenti organizzativi si concretano nella capacità di organizzarsi autonomamente nell'esercizio dei propri compiti, di gestire in modo corretto ed efficace, sotto ogni profilo, le relazioni con colleghi, superiori ed utenti			
<b>capacità di esercitare i compiti in autonomia</b>		<b>10</b>	
insufficiente o scarso		0	
sufficienti		2	
discrete		4	
buone		7	
ottime		10	

<b>capacità di gestire le relazioni con i superiori</b>	<b>10</b>	
insufficiente o scarso	0	
sufficienti	2	
discrete	4	
buone	7	
ottime	10	
<b>capacità di gestire le relazioni con i colleghi</b>	<b>10</b>	
insufficiente o scarso	0	
sufficienti	2	
discrete	4	
buone	7	
ottime	10	
<b>capacità di gestire le relazioni con gli utenti</b>	<b>10</b>	
insufficiente o scarso	0	
sufficienti	2	
discrete	4	
buone	7	
ottime	10	
<b>totale</b>	<b>100</b>	

#### **GRADUATORIA**

<b>PUNTI 65-73</b>	<b>60%</b>
<b>PUNTI 74-80</b>	<b>70%</b>
<b>PUNTI 81-87</b>	<b>80%</b>
<b>PUNTI 88-93</b>	<b>90%</b>
<b>PUNTI 94-100</b>	<b>100%</b>