



Comune di Casole d'Elsa  
Provincia di Siena

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

*(Approvato con deliberazione della Giunta comunale n.28 del 25.02.2019)*

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

### **Art. 1 – Adozione del sistema di misurazione e valutazione della performance**

1. *Nell'Ente si valuta annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine, si adotta ed aggiorna annualmente, previo parere vincolante del Nucleo di valutazione (nel prosieguo semplicemente "Nucleo"), il Sistema di misurazione e valutazione della performance, secondo le disposizioni del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.*
2. *Il sistema di misurazione e valutazione della performance viene pubblicato nell'apposita sezione dell'Amministrazione trasparente del sito internet istituzionale.*
3. *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.*
4. *La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:*
  - a) *dall'organismo indipendente di valutazione/nucleo di valutazione, a cui compete la misurazione e valutazione della performance della struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei responsabili delle posizioni organizzative e l'attribuzione ad essi dei premi;*
  - b) *dai dirigenti/responsabili delle posizioni organizzative di ciascuna amministrazione. I dirigenti/responsabili delle posizioni organizzative sono competenti per la valutazione del personale assegnato ai propri uffici, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti;*
  - c) *dal sindaco per la valutazione del segretario generale;*
  - d) *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.*
5. *Il procedimento di valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore e della partecipazione del valutato al procedimento.*
6. *Nel sistema di misurazione e 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.*
7. *L'esito della valutazione può determinare la conferma o la revoca degli incarichi dirigenziali.*

### **Art. 2. Finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance**

1. *Il sistema di misurazione e valutazione della performance definisce le varie attività preordinate alla gestione del ciclo della performance.*
2. *Il modello utilizzato si ispira alla "balance scorecard" ovvero "scheda di valutazione bilanciata". Esso nasce dalla consapevolezza, che l'epoca attuale dominata dall'evoluzione dei mezzi di informazione, di comunicazione e di conoscenza, impone un superamento dei modelli tradizionali di misurazione delle prestazioni, legati su indicatori di tipo economico - finanziario. Questi modelli sono ormai inadeguati a supportare per intero le decisioni del management, che sebbene valutino i comportamenti e le azioni individuali, ottengono risposte solo per un periodo limitato – anno finanziario e tralasciano gli sviluppi di una strategia legata a lungo periodo – documento unico di programmazione –.*
3. *Il modello della *balanced scorecard* unisce invece indicatori bilanciati di prospettive sia finanziarie che non finanziarie, quali quelle economiche finanziarie, quella dei clienti, quella*

dei processi interni e quella della formazione e della crescita. L'applicazione di tale modello, con gli opportuni adattamenti, nelle amministrazioni pubbliche, laddove sono presenti difficoltà a progettare obiettivi valutabili, può essere una grande occasione, per sintetizzare e organizzare tutti gli elementi e i fenomeni che vanno a interagire con l'organizzazione. Nell'adattare il modello della *scorecard* ad un ente pubblico si viene a cambiare la prospettiva principale su cui operare. I processi interni, in un'amministrazione pubblica, si sviluppano solo se sono coinvolti i cittadini – clienti.

4. La misurazione e valutazione annuale della performance individuale è comparativa, volta a premiare in modo differenziato, la grande maggioranza degli operatori ed effettuata in funzione della performance organizzativa.

### **Art. 3 – Gli obiettivi ed indicatori**

1. *Le azioni ed i progetti da realizzare nel corso del mandato amministrativo sono individuati negli indirizzi generali di governo approvati dal Consiglio comunale e sviluppati nel documento unico di programmazione, che costituiscono il riferimento per l'individuazione degli obiettivi strategici o di sviluppo e degli obiettivi operativi.*
2. *Gli obiettivi devono essere:*
  - a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
  - b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
  - c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
  - d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
  - e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
  - f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
  - g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.
3. *Gli obiettivi verranno indicati nel piano delle performance e possono essere anche ponderati in relazione alla loro rilevanza strategica e complessità realizzativa, in modo differenziato, ai fini della valutazione finale.*
4. *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.*
5. Gli indicatori presentano un utile confronto con la norma (*target*) definiti in base al tempo (es. 120 giorni) e per confronti con altre organizzazioni.
6. Gli indicatori si compongono di:
  - a) *input* ovvero cosa entra nel sistema o quali risorse si usano;
  - b) *output* ovvero quali prodotti o servizi escono, qual è la loro attività;
  - c) *outcome* intermedi ovvero misurano effetti dell'output a breve;
  - d) *outcome* finali ovvero misurano effetti ultimi degli output.
7. I risultati che si prefiggono di ottenere indicati nei target determinano 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 indicato nell'anno precedente. In buona sostanza, attraverso i target proposti viene dato ai responsabili dei centri di responsabilità, un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Si tratta di target che devono essere accettati sia dal responsabile che dal gruppo incaricato di raggiungerli.

### **Art. 4 – Pesatura degli obiettivi**

1. La pesatura degli obiettivi è definita dal segretario generale, previo parere del nucleo di valutazione.
  2. Il peso agli obiettivi è determinato secondo i seguenti parametri:
    - a) parametro n. 1 – rilevanza e coerenza con i bisogni ricavati dall’analisi del contesto interno;
    - b) parametro n. 2 – rilevanza e coerenza rispetto al documento unico di programmazione;
    - c) parametro n. 3 – capacità di determinare un significativo miglioramento nella qualità dei servizi offerti;
    - d) parametro n. 4 – grado di innovazione rispetto a prassi esistenti;
    - e) parametro n. 5 – grado di complessità.
  3. Ad ogni parametro è assegnato un punteggio da 5 a 30 punti.
  4. La pesatura consente, nella fase di valutazione ed erogazione dei premi, di valorizzare gli obiettivi più complessi e rilevanti, che hanno maggiormente impegnato dirigenti/responsabili delle posizioni organizzative e dipendenti.
- Esemplificazione:

Pesatura obiettivi							
Obiettivi	Parametro n.1	Parametro n.2	Parametro n.3	Parametro n.4	Parametro n.5	Totale	Peso
Obiettivo n. 1	20	10	15	10	10	65	18%
Obiettivo n. 2	5	15	10	25	10	65	18%
Obiettivo n. 3	20	15	30	10	20	95	25%
Obiettivo n. 4	15	10	20	15	10	70	19%
Obiettivo n. 5	30	10	15	10	10	75	20%
Totale	90	60	90	70	60	370	100%

#### **Art. 5 – La metodologia per la valutazione della performance organizzativa**

1. *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) ed afferisce ai seguenti aspetti:*
  - a) *grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni;*
  - b) *stato di salute dell’Amministrazione;*
  - c) *confronti con le altre amministrazioni.*
2. *In conformità a quanto stabilito dai principi del d.lgs. n. 150/2009 e dal presente regolamento, la performance organizzativa viene misurata e valutata con riferimento all’Ente nel suo complesso ed alle unità organizzative in cui si articola.*
3. *In linea generale, la “performance organizzativa” esprime il grado di conseguimento degli obiettivi definiti nei documenti di programmazione.*
4. *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).*
5. *Nel modello allegato “A” è riportata la scheda di valutazione della performance organizzativa di Ente. Le risultanze di tale valutazione costituisce il dato di riferimento per valutare il contributo individuale delle diverse posizioni organizzative alla performance organizzativa dell’Ente.*

## **Art. 6 - Metodologia per la valutazione della performance individuale**

1. *La metodologia per la valutazione delle performance individuali ai vari livelli di responsabilità è comune e viene finalizzata a far condividere a tutti gli operatori valori e obiettivi dell'Amministrazione.*
2. *Essa definisce le modalità di misurazione e valutazione delle performance dei:*
  - a) *dirigenti/responsabili delle posizioni organizzative;*
  - b) *dipendenti.*
3. *I valori perseguiti con la valutazione della performance individuale sono diretti a:*
  - a) *la valorizzazione della professionalità e del lavoro integrato;*
  - b) *la condivisione del senso del servizio pubblico.*
4. *La valutazione annuale della performance individuale è diretta a:*
  - a) *la responsabilizzazione degli operatori e la valorizzazione delle competenze professionali e gestionali;*
  - b) *l'orientamento al cittadino e all'utente (interno o esterno), per promuovere una logica di costante miglioramento della qualità del servizio;*
  - c) *l'integrazione e la cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare la continuità dei servizi ed il raggiungimento di risultati sfidanti e complessi;*
  - d) *l'orientamento dell'azione amministrativa alla cultura dei risultati, a produrre "valore" del servizio pubblico e a promuovere l'interesse generale nel tempo;*
  - e) *l'incentivazione alla lotta agli sprechi nella pubblica amministrazione, alla ricerca propositiva di nuove risorse, ai controlli interni di regolarità, di efficienza e di efficacia, all'innovazione;*
  - f) *lo sviluppo professionale degli operatori in funzione dello sviluppo organizzativo e l'erogazione dei compensi economici correlata all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.*
5. *La misurazione e valutazione annuale della performance individuale è comparativa, volta a premiare in modo differenziato la grande maggioranza degli operatori ed effettuata in funzione anche del contributo individuale al raggiungimento della performance organizzativa di Ente (dirigenti/posizioni organizzative) o di unità organizzativa (dipendenti), secondo i principi di cui dell'art. 18 comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150.*
6. *Nei modelli allegati sono riportati:*
  - a) *il repertorio della metrica adottata per la misurazione delle performance individuali (Allegato "B");*
  - b) *i modelli delle schede di valutazione della performance individuale (Allegati "C", "D", "F", "H");*
  - c) *i glossari dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione nelle relative schede (Allegati "E", "G", "I");*
  - d) *scheda di autovalutazione dei responsabili delle posizioni organizzative (Allegato "L").*

## **Art. 7 - I valutati ed i valutatori, comunicazione dei programmi di lavoro e della valutazione, trasparenza e pubblicità**

1. *Fanno parte del sistema di valutazione i seguenti soggetti:*
  - a) *i soggetti valutati: annualmente tutti gli operatori dell'Amministrazione con almeno 120 gg. di servizio (o 4 mesi di calendario) sono valutati per il trattamento accessorio collegato alla performance individuale;*
  - b) *i soggetti valutatori: la valutazione della performance individuale viene effettuata annualmente secondo le linee di responsabilità dell'Amministrazione e quanto stabilito dal "Piano delle performance" e dalla presente metodologia*
2. *Al fine di assicurare la trasparenza e la piena comprensione delle modalità di valutazione della performance individuale in funzione della performance organizzativa, i valutatori comunicano ai valutati, con i modi ritenuti più consoni ad una amministrazione snella e non burocratizzata, i programmi di lavoro previsti, con i relativi progetti e risultati attesi, gli*

- aggiornamenti in corso d'anno, nonché le schede di valutazione allegare alla presente metodologia esplicitando, ex ante ed ex post, i criteri utilizzati.
3. È attivata una fase intermedia di verifica sull'andamento dei progetti, con il coinvolgimento del Nucleo, nella quale possono essere proposte modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori, in relazione anche a mutate condizioni o priorità.
  4. Sono possibili periodiche verifiche sul benessere organizzativo da realizzarsi nell'ente con il coordinamento del Nucleo.
  5. Nel caso in cui i valutatori rilevino in corso d'anno criticità, carenze ovvero comportamenti palesemente discontinui della prestazione, incontrano i dipendenti in appositi colloqui affinché possano adeguare il proprio comportamento alle indicazioni ricevute.
  6. Al fine di valorizzare lo sviluppo, la motivazione e il miglioramento della prestazione quali/quantitativa ponendo l'accento sull'ambito dei comportamenti organizzativi, il valutatore rileva i risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato e compila la sezione dedicata ad indicare le aree di miglioramento possibili.
  7. Ciascun valutatore, tenuto conto della complessità dell'attività di misurazione e valutazione della performance nella pubblica amministrazione, dovrà attenersi ai seguenti principi deontologici:
    - a) la valutazione è utilizzata come strumento di crescita dell'Ente e del personale coinvolto;
    - b) la valutazione del personale si basa su metodi rigorosi e trasparenti di relazione tra valutato e valutatore, fa riferimento a misure e a fatti, quali gli episodi significativi avvenuti nel corso dell'esercizio che hanno determinato apporto o meno alla performance organizzativa;
    - c) il valutatore deve impegnarsi affinché la valutazione della performance individuale non sia utilizzata per ottenere accondiscendenza nel personale.
  8. L'Ente e i suoi valutatori riconoscono come essenziale nei processi valutativi la competenza tecnico-metodologica, la trasparenza nel percorso seguito, l'informazione corretta e l'indipendenza di giudizio.
  9. Al termine della valutazione delle performance generali dei dirigenti/responsabili delle aree, il Nucleo 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.
  10. I risultati delle valutazioni devono essere comunicati al responsabile del servizio personale per l'assegnazione delle premialità riconosciute.
  11. 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 Nucleo è supportata dal servizio personale e dal servizio controllo di gestione, ove istituito.
  12. I valori dei responsabili delle aree potranno essere tenuti in considerazione in occasione di incarichi di responsabilità. I valori dei dipendenti di categoria potranno essere tenuti in considerazione in occasione di progressioni economiche orizzontali e progressioni di carriera.
  13. 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.

**Art. 8 - La valutazione dei dirigenti/responsabili delle posizioni organizzative e revisione delle valutazioni ricevute**

1. Il modello di valutazione della performance organizzativa ed individuale dei responsabili delle posizioni organizzative è basato su due distinti profili di valutazione (Allegato "D" modello di scheda e relativo glossario - Allegato "E").

2. *Nel modello di scheda di valutazione e nel relativo glossario sono precisati e dettagliati le prestazioni e le attività oggetto di valutazione:*
  - A) *Performance organizzativa. La valutazione delle performance organizzativa riguarda la rilevazione del grado di attuazione delle politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni ed alle esigenze della collettività, la realizzazione degli obiettivi strategici relativi all'Amministrazione nel suo complesso, nonché la rilevazione dei risultati conseguiti dalle singole articolazioni organizzative, in relazione agli obiettivi gestionali ad esse affidati.*
  - B) *Performance individuale. La metodologia riguarda i seguenti fattori di apprezzamento:*
    - 1) *si valuta il sapere applicato ovvero il patrimonio di conoscenze intellettuali concernenti l'ambito disciplinare di appartenenza, derivante dagli studi effettuati e delle esperienze maturate. La valutazione non concerne la dimensione statica di questo fattore, bensì ne apprezza la dimensione, in ragione della disponibilità del dipendente interessato a sviluppare il proprio patrimonio di saperi, attraverso l'aggiornamento, la formazione, il confronto con altre esperienze. Ancora il sapere deve trovare concreta applicazione nel senso di mettere in pratica le conoscenze al fine di realizzare gli obiettivi individuali e di performance;*
    - 2) *si valutano le competenze relazionali ovvero le capacità di porsi positivamente in un contesto organizzativo, sia per quanto concerne l'efficacia delle relazioni interne alla struttura di appartenenza, che con le altre strutture e con gli amministratori, oltre che nei rapporti con i cittadini e con tutti gli altri soggetti istituzionali e non con i quali l'interessato si relazioni;*
    - 3) *si valuta l'attitudine a valorizzare le competenze individuali, anche attraverso un processo valutativo focalizzato sulle aree di miglioramento e a promuovere il lavoro di gruppo e l'interdipendenza positiva tra i collaboratori. La differenziazione delle valutazioni non costituisce un valore in se, ma rileva la capacità del dirigente/responsabile di evitare appiattimenti nel giudizio in presenza di capacità, competenze e apporti tra di loro diversi;*
    - 4) *si valuta la capacità realizzativa ovvero il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei compiti affidati, in relazione a specifici indicatori predeterminati. La valutazione dei risultati avviene sulla base dei dati rilevati eventualmente anche dalle risultanze controllo di gestione e della relazione sintetica del responsabile che evidenzia con indicatori il livello di adeguatezza rispetto alla qualità, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa portata avanti.*
3. *La valutazione del Segretario generale avviene, da parte del Sindaco, mediante i risultati della scheda di valutazione di cui all'Allegato "C".*
4. *La valutazione della performance individuale viene effettuata dal Nucleo, sulla base della metrica indicata nel Repertorio (Allegato "B").*
5. *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.*
6. *Il punteggio annuale di ciascun responsabile, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei profili di valutazione, di cui al comma 2, 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.*
7. *Qualora un valutato non concordi con la valutazione ricevuta, può richiedere entro dieci giorni la revisione della procedura applicata nei suoi confronti al Nucleo. 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 Nucleo, terminato il confronto, definirà la valutazione finale, anche apportando modifiche, in aumento o in diminuzione alla precedente valutazione, con parere motivato.

Esempio assegnazione punteggio per grado raggiungimento obiettivo				
Obiettivi	Peso	Grado raggiungimento	Valutazione massima ottenibile	Valutazione ottenuta
Obiettivo n. 1	18	80%	18	14,4
Obiettivo n. 2	18	70%	18	12,6
Obiettivo n. 3	25	80%	25	20
Obiettivo n. 4	19	100%	19	19
Obiettivo n. 5	20	90%	20	18
	100		100	84

**Art. 9 - La procedura di valutazione dei dipendenti e revisione delle valutazioni ricevute**

1. La misurazione e la valutazione svolte dai responsabili delle posizioni organizzative sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 4 e collegate:
  - a) alla performance organizzativa, a cui l'Ente destina la percentuale delle risorse definite in sede contrattuale e ripartita secondo le modalità di cui al successivo art. 10, 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;
  - b) alla performance individuale riferita a ciascun dipendente sulla base, sia del conseguimento complessivo degli obiettivi di settore, sia dell'apporto individuale al conseguimento di tali obiettivi.
2. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.
3. Sulla base dei criteri generali stabiliti per la valutazione della performance individuale si applica ai dipendenti, per quanto non diversamente di seguito precisato, il modello precedentemente descritto per i responsabili delle posizioni organizzative, semplificato e diversificato tra le categorie A, B, C e D.
4. La condizione per l'attribuzione del trattamento economico accessorio ai dipendenti è che la performance di Ente sia ritenuta adeguata dal nucleo dei controlli interni.
5. Qualora la percentuale di raggiungimento degli obiettivi dell'area 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%.
6. Il modello di scheda di valutazione del personale del comparto (Allegati "F", "H") è composta da un'unica sezione "comportamenti" per le categorie A e B e si articola in due sezioni, "risultati" e "comportamenti", per le categorie C e D.
7. Il valutatore comunica e cerca di condividere con i collaboratori - dipendenti, appartenenti a tutte le categorie, i comportamenti attesi ed i criteri di valutazione che saranno utilizzati (Allegati "G", "I").
8. I fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi sono differenziati con riferimento alla singola categoria contrattuale in modo che vengano rispecchiate le peculiarità e le declaratorie proprie di ogni categoria.
9. Per le categorie C e D sia per la performance organizzativa che per i comportamenti il punteggio massimo attribuibile è di 50 punti che per l'apporto individuale al raggiungimento dei risultati è attribuito lo stesso punteggio massimo di 50 punti.
10. Per le categorie A, B, per i comportamenti il punteggio massimo attribuibile è di 60 punti mentre per l'apporto individuale al raggiungimento dei risultati è attribuito il punteggio massimo di 40 punti.

11. *Il punteggio annuale di ciascun dipendente, corrispondente alla somma dei punti conseguiti, misura la performance individuale annuale, determina la collocazione in graduatoria nel settore di appartenenza.*
12. *Le schede, con la valutazione delle performance individuali dei collaboratori di ogni funzionario responsabile di area organizzativa, sono compilate al termine dell'esercizio, sono controfirmate dall'interessato per presa visione e sono consegnate entro il 31 marzo di ogni anno al Nucleo per la successiva validazione.*
13. *Qualora un valutato non concordi con la valutazione ricevuta può richiedere entro dieci giorni la revisione della procedura applicata nei suoi confronti al Nucleo 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 per la valutazione definitiva al Nucleo.*
14. *Entro il 30 aprile di ogni anno, il Nucleo attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. La Relazione sulla performance deve pervenire al Nucleo almeno 20 giorni prima della data fissata per la discussione e relativa validazione.*

#### **Art. 10 - Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali**

1. I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente al Nucleo il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso organismo.
2. A tal fine nel piano delle performance vengono predisposti modelli di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e) del d.lgs. 150/2009. Le indagini devono essere personalizzate in ragione dello specifico contesto organizzativo, utilizzando il *benchmark* con altre amministrazioni come elemento di riferimento per il miglioramento.
3. Il Nucleo 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. Il Nucleo dovrà dimostrare di aver tenuto conto di tali dati ai fini della valutazione della *performance* organizzativa dell'amministrazione, e in particolare ai fini della validazione della relazione sulla *performance*.
4. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.

#### **Art. 11 - Budgetizzazione delle risorse destinate alla premialità**

1. A ciascun responsabile di struttura organizzativa di massima dimensione è affidato uno specifico budget destinato all'applicazione del regime di premialità al personale dipendente allo stesso affidato in gestione, costituito da tre diverse quote economiche, come di seguito delineate:
  - a) budget destinato al finanziamento della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative;
  - b) budget destinato al finanziamento delle progressioni orizzontali;
  - c) budget destinato al finanziamento delle altre forme di premialità.

2. Il budget sub lett. a) è definito in coerenza con quanto stabilito in sede di attribuzione degli incarichi di posizione organizzativa.
3. Il budget sub lett. b), definito annualmente a livello d'ente, è ripartito tra i gruppi in proporzione al costo teorico massimo di tutti i dipendenti in servizio al 1° gennaio che, in ogni gruppo, possiedono i requisiti previsti dal Sistema di misurazione e valutazione della performance per poter ottenere la posizione economica orizzontale successiva a quella in godimento.
4. Il budget destinato al finanziamento delle forme di premialità di cui alla lett. c) del precedente comma è definito annualmente sulla base dei seguenti criteri di determinazione:
  - a) indicatore strategico di erogazione, cui è destinata una quota del fondo complessivo di premialità, la cui entità è annualmente definita all'atto della complessiva destinazione delle risorse del fondo ai vari istituti dallo stesso finanziati. Tale destinazione viene ripartita tra le strutture organizzative di massima dimensione secondo criteri di selettività erogativa di servizi/funzioni/attività che l'amministrazione ritiene di rilevanza strategica per il conseguimento degli obiettivi di mandato e che sono individuabili sulla base degli ordinari strumenti di programmazione;
  - b) indicatore quali-quantitativo di risorse umane assegnate in gestione alla struttura organizzativa per la quota residua del fondo di alimentazione complessiva della premialità, secondo appositi coefficienti di categoria predeterminati;
  - c) quote con vincolo di destinazione, per regimi di premialità, che, in base alle norme legali e contrattuali vigenti, sono specificamente destinate esclusivamente a beneficio dei soggetti che abbiano effettivamente partecipato alle azioni e/o ai risultati oggetto di premialità specifica.
5. In fase di prima applicazione del nuovo regime di premialità disciplinato dal presente Regolamento, ai fini di cui alla lett. b) del precedente comma:
  - a) i coefficienti di categoria utilizzabili per la distribuzione della quota di fondo collegata all'indicatore quali-quantitativo di risorse umane sono determinati facendo riferimento al rapporto esistente tra lo stipendio base delle diverse categorie, posto uguale a 100 il coefficiente della categoria A, come segue: categoria A coefficiente 100; categoria B coefficiente 110; categoria C coefficiente 120; categoria D coefficiente 140;
  - b) concorrono alla definizione del budget dei singoli settori i dipendenti sia a tempo indeterminato che a tempo determinato agli stessi funzionalmente assegnati alla data del 1° gennaio, senza distinzione tra dipendenti con rapporto di lavoro a tempo pieno e dipendenti con rapporto di lavoro a part-time;
  - c) al termine dell'anno solare di riferimento, la quota di budget come sopra inizialmente definita è rideterminata in aumento o diminuzione in relazione alle unità di personale che partecipano o non partecipano alla graduatoria del settore a seguito di processi di mobilità interna.
6. Sono definiti, in sede di contrattazione decentrata, i criteri di perequazione dei premi e degli incentivi o compensi aggiuntivi attribuibili al personale in base a specifiche disposizioni di legge o contrattuali.
7. Le economie di gestione che si verificano, ad esito dell'applicazione del sistema di premialità e a valere sulle risorse stabili che costituiscono il relativo fondo di finanziamento, nell'ambito dei singoli budget di cui al comma 1, così come assegnati a ciascuna struttura organizzativa, sono destinate, nell'anno successivo, ad incrementare i singoli budget della stessa struttura organizzativa nell'ambito della quale le economie si sono generate, fatta eccezione per le economie dovute alle Peo dei dipendenti cessati dal servizio che sono destinate, nell'anno successivo, ad incremento del Fondo complessivo. Le risorse necessarie al finanziamento delle posizioni economiche in godimento da parte di personale assunto tramite procedure di mobilità esterna sono finanziate con il budget di cui al comma 1, lett. b), della struttura organizzativa di assegnazione del dipendente stesso. Prima di procedere alla liquidazione degli strumenti premiali, i

budget assegnati annualmente ai sensi del presente articolo sono ridefiniti a consuntivo, tenendo conto delle risorse effettivamente disponibili a seguito della determinazione definitiva dei Fondi annuali di competenza, anche in applicazione delle norme di contenimento della relativa spesa e/o del relativo finanziamento nel tempo vigenti.

**Art. 12 - Valutazione e crescita professionale**

1. *La crescita professionale dei dipendenti si sviluppa tenendo conto del merito.*
2. *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.*
3. *Le valutazioni degli ultimi tre anni costituiscono titolo preferenziale per l'accesso a percorsi di alta formazione.*

**Art. 13 – Disposizioni finali**

1. *Il presente sistema entrerà in vigore dopo che sarà divenuta esecutiva la deliberazione con la quale è stato approvato.*
2. *Il presente regolamento sostituisce, integra ed abroga le precedenti regolamentazioni che disciplinano l'ordinamento degli uffici e dei servizi, con esso incompatibili.*
3. *Il Segretario generale dispone l'invio di copia del regolamento ai responsabili delle Aree.*

## SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
1. <i>Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Attuazione di piani, programmi e indirizzi dell'amministrazione da realizzarsi attraverso colloqui-interviste dei Responsabili delle aree con il nucleo di valutazione sulla base delle relazioni intermedie e finali dello stesso grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi</i></li> </ul>
2. <i>Stato di salute dell'amministrazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>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;</i></li> <li>• <i>qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati da realizzarsi attraverso questionari da sottoporre agli stakeholder;</i></li> <li>• <i>efficienza nell'impiego delle risorse;</i></li> <li>• <i>modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;</i></li> <li>• <i>raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità da realizzarsi attraverso schede che evidenzino gli ambiti e i livelli di miglioramento.</i></li> </ul>
3. <i>Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Benchmarking con altri enti</i></li> </ul>
4. <i>Partecipazione dei cittadini</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattiva</i></li> </ul>

## REPERTORIO DELLA METRICA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

La metrica adottata nella misurazione della performance organizzativa ed individuale, a cui corrisponde un punteggio con possibilità di assegnare anche il mezzo punto, si basa su tre elementi:

- l'oggetto della valutazione (risultati assicurati, in termini di progetti realizzati ed indicatori di attività, e comportamenti dimostrati nel lavoro);
- il ruolo da ricoprire e ricoperto nell'organizzazione dall'operatore valutato;
- il concetto di adeguatezza relativa stabilito operativamente in una logica comparativa tra addetti che operano in uno stesso contesto organizzativo di responsabilità.

Si richiede cioè ad ogni valutatore di individuare e valorizzare, possibilmente in una relazione propositiva con il valutato, l'apporto che viene considerato normale, professionalmente adeguato nel lavoro per cui l'addetto è stato assunto dall'Amministrazione, rispetto all'oggetto della valutazione e tenendo conto del ruolo da svolgere e svolto dal valutato.

È infatti evidente che il livello di adeguatezza richiesto ad ognuno può mutare:

- sia rispetto ai diversi fattori considerati nella valutazione, elemento che viene preso in considerazione attraverso l'attribuzione del peso relativo da dare a ciascun fattore in funzione della rilevanza e priorità dello stesso per l'apporto richiesto al valutato;
- sia rispetto al ruolo da svolgere.

Sicché, per quanto riguarda la valutazione dell'adeguatezza del ruolo svolto, a chi lavora direttamente a contatto con i cittadini e con gli utenti dei servizi dell'Ente, sono richiesti rispetto, attenzione e cortesia maggiori e comunque diversi rispetto a chi non ha rapporti diretti; così come per chi svolge attività ripetitive non soggette a continui cambiamenti di regole o prassi esecutive l'adeguatezza della propria capacità e del proprio impegno a mantenere aggiornate le proprie conoscenze e capacità tecnico-professionali sono diverse da chi svolge attività in continuo cambiamento per cui si richiede studio ed aggiornamento.

In primo luogo, pertanto, il valutatore dovrebbe fare un esercizio teorico (cioè non riferito ad un singolo operatore da valutare) di revisione del proprio modo di intendere il giudizio di adeguatezza professionale dell'apporto lavorativo rapportandolo ai risultati/comportamenti di una pluralità di persone che prendono sul serio il proprio lavoro ed il lavorare in un'organizzazione.

In secondo luogo, procedere concretamente alla valutazione comparativa delle performance individuali di un determinato periodo con la metodologia degli episodi significativi, positivi e negativi, utile per dar conto con i fatti dell'adeguatezza o meno dell'apporto lavorativo dato con riferimento ai valori ed alle regole dell'organizzazione (professionalità, servizio pubblico, responsabilità per risultati) ed al ruolo del valutato.

Narrazioni di episodi che, se del caso, sono alla base del dialogo, a volte difficile, tra valutato e valutatore volto a dare elementi concreti di riferimento ad un processo sostanziale di autovalutazione e di apprendimento professionale ed organizzativo che vada oltre la forma ed i formalismi delle schede di valutazione.

In applicazione dei principi sopra esposti ed in funzione del miglioramento del servizio pubblico, la metrica adottata nella metodologia di misurazione, valutazione e gestione della performance dell'Ente è la seguente:

- Prestazioni negative - Percentuale ottenuta: inferiore o uguale a 50%;
- Prestazioni sufficienti - Percentuale ottenuta: maggiore del 50% ed inferiore o uguale al 70%;
- Prestazioni adeguate - Percentuale ottenuta: maggiore del 70% ed inferiore o uguale al 94%;
- Prestazioni alte - Percentuale ottenuta: maggiore del 95% ed inferiore o uguale al 99%;
- Prestazioni eccellenti - Percentuale ottenuta: 100%.

*In questo quadro si definiscono prestazioni negative quelle prestazioni che, ad esempio, sono state caratterizzate da frequenti e/o persistenti episodi nel corso dell'anno di mancata erogazione e/o supplenza da parte di altri operatori per svariati motivi (ritardi, prestazioni interconnesse con il lavoro di altri non assicurate, non comprensione del problema, ecc.).*

*Si definiscono prestazioni sufficienti quelle prestazioni per cui, ad esempio, le supplenze nel corso dell'anno non sono state frequenti, ma che comunque hanno registrato risultati negativi e/o episodi significativi di negligenza (anche un solo episodio, se grave, può dar luogo a questo giudizio).*

*Si definiscono prestazioni adeguate quelle prestazioni che non hanno richiesto durante l'anno attività di supplenza e che, come si è detto, vengono assicurate con la dovuta perizia professionale e la diligenza del cosiddetto buon padre di famiglia.*

*Si definiscono prestazioni altee quelle prestazioni che, oltre ad essere svolte con tempestività, perizia professionale e diligenza, hanno assicurato durante l'anno, per esempio, le attività suppletive di cui ai primi due casi e/o che comunque hanno registrato episodi significativi del modo del farsi carico del servizio pubblico da garantire.*

*Si definiscono prestazioni eccellenti quelle prestazioni che oltre che essere "più che adeguate", si sono caratterizzate per episodi di propositività, iniziativa, problem solving, miglioramento ed innovazione del servizio pubblico.*

*Con questa gradazione dei giudizi risulta infine evidente che l'adeguatezza, sebbene parziale, della performance individuale viene complessivamente raggiunta se la somma dei punti ottenuta per i vari fattori (risultati e comportamenti) supera il 50% del punteggio massimo ottenibile.*

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.

## SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL SEGRETARIO COMUNALE - ANNO

.....

<i>Fattore</i>	<i>Rilevanza relativa %</i>	<i>Punteggio ottenibile</i>	<i>massimo</i>	<i>Punteggio ottenuto</i>
<i><u>Problem solving.</u> Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza.</i>	20,00%	20		
<i><u>Integrazione.</u> Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione tra i servizi e gli uffici.</i>	20,00%	20		
<i><u>Differenziazione.</u> Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei responsabili delle posizioni organizzative.</i>	20,00%	20		
<i><u>Leadership.</u> Capacità di coordinare e motivare i responsabili delle posizioni organizzative, capacità di dialogo con i responsabili delle posizioni organizzative, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei vari uffici.</i>	20,00%	20		
<i><u>Team building.</u> Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo di più soggetti.</i>	20,00%	20		
<b>TOTALE</b>	100,00%	100		

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

Area: .....

Responsabile: .....

Performance organizzativa

max punti ottenibili 35

Attività	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
----------	------------------------------	--------------------

Modalità di attuazione degli indirizzi politico-amministrativi <sup>1</sup>	15	
Obblighi pubblicità e partecipazione alle misure di prevenzione della corruzione	20	
<b>Totale parziale</b>	<b>35</b>	

Performance individuale  
max punti ottenibili 30

Capacità realizzativa	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Obiettivi strategici o di sviluppo	20	
Obiettivi operativi	10	
<b>Totale parziale</b>	<b>30</b>	

Competenze relazionali

max punti ottenibili 20

Fattore	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Leadership	4	
Rispetto delle regole e responsabilità di risultato	3	
Capacità di innovazioni e miglioramento del servizio	3	
Orientamento all'utente ed al cittadino	3	
Continuità del servizio e capacità di gestione del tempo	3	
Gestione delle crisi organizzative e delle emergenze (Problem solving)	4	
<b>Totale</b>	<b>20</b>	

Capacità di valutazione  
max punti ottenibili 15

Fattore	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	15	
<b>Totale</b>	<b>15</b>	

<sup>1</sup> Elemento di valutazione approfondito relazione Sindaco/dirigente.

AREA DIRIGENZA  
GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI DETERMINANTI  
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE OGGETTO DI VALUTAZIONE

**LEADERSHIP**

*Capacità di guida e motivazione dei collaboratori.*

*Capacità di influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il conseguimento di obiettivi in una determinata situazione.*

**RISPETTO DELLE REGOLE E RESPONSABILITÀ DI RISULTATO**

*Capacità di finalizzare con determinazione, rapidità e costanza la propria attività al conseguimento di risultati effettivi (tempi, precisione, rispondenza ai bisogni degli interlocutori).*

*Capacità di impostare e risolvere correttamente i problemi agendo con metodo.*

*Capacità di focalizzare gli sforzi verso gli obiettivi assegnati e di non disperdersi.*

*Capacità di creare consenso e di raggiungere gli obiettivi mediando le diverse posizioni.*

**INNOVAZIONI E MIGLIORAMENTO DEL SERVIZIO**

*Capacità di adattarsi al cambiamento, di individuare, proporre e implementare soluzioni innovative, coniugata al desiderio di apprendere e aggiornarsi.*

*Atteggiamento propositivo verso le idee di soluzione dei problemi.*

*Tenere aggiornate le conoscenze tecnico-specialistiche utili per il servizio.*

*Capacità di agire senza delegare continuamente gli altri e di introdurre nel lavoro idee proprie.*

*Capacità di cogliere le trasformazioni organizzative, adattando il proprio comportamento allo scopo di raggiungere gli obiettivi assegnati.*

*Disponibilità ad essere valutati anche mediante questionari da somministrare ai propri collaboratori.*

**ORIENTAMENTO ALL'UTENTE E AL CITTADINO**

*Rispetto per i cittadini beneficiari o destinatari del servizio.*

*Capacità di capire la domanda del cliente/utente interno o esterno, valutare l'appropriatezza delle azioni intraprese e del lavoro prodotto, riorientandoli successivamente, in funzione di una risposta efficace con le risorse a disposizione.*

**MODALITÀ DI ATTUAZIONE DEGLI INDIRIZZI**

*Capacità di realizzare le direttive annuali adottate dagli organi di indirizzo dell'Ente.*

*Raggiungimento degli obiettivi legati all'attuazione delle priorità politiche definite nelle direttive e alla realizzazione della missione istituzionale dell'Area di appartenenza.*

**CONTINUITÀ DEL SERVIZIO**

*Capacità di programmare e organizzare efficacemente le attività proprie ed eventualmente degli altri, le risorse e il tempo disponibile, controllando continuamente lo svolgersi del processo e la qualità del prodotto/servizio.*

*Capacità di controllare continuamente, lo svolgersi del lavoro, dei tempi di realizzazione e della qualità degli output realizzati.*

*Esperienze acquisite e competenza professionali di mestiere e capacità di pianificare e programmare insieme di attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti.*

*Disponibilità, flessibilità e capacità di svolgere più attività in funzione dei bisogni dell'organizzazione.*

**GESTIONE DELLE CRISI ORGANIZZATIVE E DELLE EMERGENZE**

*Capacità di essere riconosciuti autorevoli e credibili.*

*Capacità di lavorare in gruppo.*

*Capacità di gestire gli scambi con persone o uffici in un'ottica di comprensione e collaborazione, e di avere consapevolezza della cultura aziendale e della dinamica organizzativa.*

*Capacità di integrare il proprio lavoro con quello di un numero ristretto di persone che condividono obiettivi, momenti di lavoro e che stringono fra di loro, in situazioni di crisi ed emergenze, rapporti di stima e collaborazione.*

#### **CAPACITÀ DI VALUTAZIONE E MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI**

*Capacità di valutazione dei collaboratori dimostrata, non solo una significativa differenziazione dei giudizi, ma anche tramite le modalità seguite per rendere trasparente e motivante al lavoro la valutazione stessa.*

La retribuzione di risultato è articolata, tenuto conto del grado di raggiungimento degli obiettivi, come segue:

Giudizio di valutazione	% di raggiungimento degli obiettivi	% di risultato
Eccellente	100%	30%
Alto	Dal 95% al 99%	25%
Adeguito	Dal 70% al 94%	20%
Sufficiente	Dal 50% al 70%	15%
Negativo	Inferiore al 50%	0%

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

Area: .....  
 Cognome ..... Nome.....  
 Punteggio massimo ottenibile: 100

Performance organizzativa max punti ottenibili 40

Descrizione obiettivi	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Sviluppo	30	
Operativi	10	
Totale complessivo	40	

Comportamenti max punti ottenibili 60

Comportamento	Peso	Fattori	Descrizione	Punteggio (da 5 a 10)
1	10%	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	
2	10%	Orientamento all'utente	Capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente	
3	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	
4	10%	Rispetto dell' e procedure definite e delle direttive impartite	Capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività	
5	10%	Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità	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	
6	10%	Iniziativa personale, proposte di miglioramento del servizio	Capacità di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma, ricercando le soluzioni alternative e migliorative del servizio	

PUNTI OTTENUTI .....  
 IL DIRIGENTE/RESPONSABILE \_\_\_\_\_

Data di consegna al dipendente \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
 Firma del dipendente \_\_\_\_\_

DIPENDENTI CATEGORIE A/B  
STRUMENTI PER I VALUTATORI  
COMPETENZE: GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI  
TIPICI PER LIVELLO

Accuratezza e impegno

*Individua l'attenzione data alla riduzione degli errori, alla ricerca di risultati di buona qualità e al rispetto dei tempi e delle scadenze. Si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro.*

*Dimostra un impegno minimo nell'assicurare la qualità del lavoro e per rispettare le scadenze assegnate. Ripete gli errori e manca di organizzazione e metodo.*

*Dimostra di essere in grado di controllare la qualità del proprio lavoro, riesce a rispettare le scadenze in modo approssimativo;*

*Realizza controlli sulla qualità del lavoro, e si organizza in modo soddisfacente per rispettare le scadenze.*

*Controlla accuratamente e regolarmente la qualità del lavoro mantenendone alti gli standard qualitativi. Si organizza efficacemente e rispetta sempre le scadenze.*

Orientamento all'utente

*Individua la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente.*

*È poco disponibile, compie sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente.*

*Formalmente cortese, si limita a concedere informazioni sullo stato di avanzamento delle questioni per le quali viene interpellato.*

*Dimostra lo sforzo di interpretare correttamente le esigenze dell'utente, attivandosi per offrire un servizio adeguato e preoccupandosi di verificarne il risultato.*

*Individua con metodo le aspettative del cliente, assumendosi in prima persona il compito di soddisfarle.*

Cooperazione e relazioni interpersonali

*Individua la capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo dei colleghi della propria struttura e di instaurare una relazione positiva con loro.*

*Ha difficoltà a collaborare con altri. Tende a comportarsi in modo individualistico.*

*Coopera soltanto con alcune persone, comprende con difficoltà le esigenze degli altri.*

*Ha un atteggiamento di cooperazione verso la maggior parte dei colleghi. È disponibile ad adeguare il proprio comportamento per entrare in relazione con tutti.*

*È sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi assieme a tutti i colleghi.*

*Gestisce con padronanza la comunicazione interpersonale.*

Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite

*Individua la capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività.*

*Dimostra scarsa propensione ad adeguarsi alle procedure definite e alle direttive impartite.*

*Osserva procedure e direttive, solo se sollecitato e/o controllato.*

Rispetta correttamente procedure e direttive

*Rispetta costantemente procedure e direttive dimostrando un buon livello di affidabilità.*

*Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità*

*Individua la capacità e la disponibilità ad assicurare la continuità del servizio interpretando in modo estensivo e responsabile il proprio ruolo professionale.*

*Individua la capacità di adattarsi a situazioni e contesti diversi e la capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative.*

*Dimostra scarsa disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza, e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità.*

*Dimostra sufficiente disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di modesta entità.*

*Si attiva regolarmente per garantire la continuità del servizio. È disponibile ad assumersi nuovi incarichi, realizzandoli in modo affidabile.*

*Si fa carico sempre e con particolare cura della costante continuità del servizio. Accetta con entusiasmo e spesso ricerca nuove responsabilità che considera un'opportunità di arricchimento professionale.*

#### *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.*

*Dimostra scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza.*

*Si attiva per introdurre miglioramenti nell'attività solo se gli è richiesto.*

*Propone spontaneamente miglioramenti nelle modalità di lavoro che lo coinvolgono direttamente.*

*Propone e si fa carico dell'introduzione di miglioramenti significativi dei processi di lavoro che lo coinvolgono anche indirettamente.*

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CATEGORIE C/D- ANNO.....**

Area: .....

Cognome ..... Nome.....

**Performance organizzativa**

*max punti ottenibili 50*

<i>Descrizione obiettivi</i>	<i>Punteggio massimo ottenibile</i>	<i>Punteggio ottenuto</i>
<i>Sviluppo</i>	30	
<i>Operativi</i>	20	
<i>Totale complessivo</i>	50	

**Comportamenti**

*max punti ottenibili 50*

<i>Comportamento</i>	<i>Peso</i>	<i>Fattori</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Punteggio (da 1 a 5)</i>
1	5,00%	<i>Accuratezza e impegno</i>	<i>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</i>	
2	5,00%	<i>Orientamento all'utente</i>	<i>Capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente</i>	
3	5,00%	<i>Cooperazione e relazioni interpersonali</i>	<i>Capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo dei colleghi della propria struttura e di instaurare una relazione positiva con loro</i>	
4	5,00%	<i>Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite</i>	<i>Capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività</i>	

<i>Comportamento</i>	<i>Peso</i>	<i>Fattori</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Punteggio (da 5 a 15)</i>
5	15,00%	<i>Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità</i>	<i>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</i>	
6	15,00%	<i>Iniziativa personale, proposte di miglioramento del servizio</i>	<i>Capacità di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma, ricercando le soluzioni alternative e migliorative del servizio</i>	

PUNTI OTTENUTI .....

IL DIRIGENTE/RESPONSABILE \_\_\_\_\_

*Data di consegna al dipendente* \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ *Firma del dipendente* \_\_\_\_\_

DIPENDENTI CATEGORIE C/D  
STRUMENTI PER I VALUTATORI  
COMPETENZE: GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI  
TIPICI PER LIVELLO

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.*

*Dispone di pochi concetti tecnici di base e li applica routinariamente. Non si dà da fare per pianificare e programmare attività e risorse.*

*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.*

*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.*

*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.*

Orientamento all'utente

*Individua la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente.*

*È poco disponibile, compie sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente.*

*Formalmente cortese, concede informazioni sullo stato di avanzamento delle questioni per le quali viene interpellato, ma niente di più.*

*Dimostra lo sforzo di interpretare correttamente le esigenze dell'utente, attivandosi per offrire un servizio adeguato e preoccupandosi di verificarne il risultato.*

*Individua con metodo le aspettative del cliente, assumendosi in prima persona il compito di soddisfarle.*

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.*

*Ha difficoltà a collaborare con altri anche all'interno del suo gruppo. Tende a comportarsi in modo individualistico.*

*Coopera soltanto con le persone direttamente interessate al compito da svolgere, e non sembra disponibile a lavorare con persone esterne alla propria struttura.*

*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.*

*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.*

Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite

*Individua la capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività.*

*Dimostra scarsa propensione ad adeguarsi alle procedure definite e alle direttive impartite.*

*Osserva procedure e direttive, solo se sollecitato e/o controllato.*

*Rispetta correttamente procedure e direttive.*

*Rispetta costantemente procedure e direttive dimostrando un buon livello di affidabilità.*

*Dimostra scarsa disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza, e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità.*

*Dimostra sufficiente disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di modesta entità.*

*Si attiva regolarmente per garantire la continuità del servizio. È disponibile ad assumersi nuovi incarichi, realizzandoli in modo affidabile.*

*Si fa carico sempre e con particolare cura della costante continuità del servizio. Accetta con entusiasmo e spesso ricerca nuove responsabilità che considera un'opportunità di arricchimento professionale.*

#### *Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità*

*Individua la capacità e la disponibilità ad assicurare la continuità del servizio interpretando in modo estensivo e responsabile il proprio ruolo professionale.*

*Individua la capacità di adattarsi a situazioni e contesti diversi e la capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative.*

*Dimostra scarsa disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza, e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità.*

*Dimostra sufficiente disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di modesta entità.*

*Si attiva regolarmente per garantire la continuità del servizio. È disponibile ad assumersi nuovi incarichi, realizzandoli in modo affidabile.*

*Si fa carico sempre e con particolare cura della costante continuità del servizio. Accetta con entusiasmo e spesso ricerca nuove responsabilità che considera un'opportunità di arricchimento professionale.*

#### *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.*

*Dimostra scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza.*

*Si attiva per introdurre miglioramenti nell'attività solo se gli è richiesto.*

*Propone spontaneamente miglioramenti nelle modalità di lavoro che lo coinvolgono direttamente.*

*Propone e si fa carico dell'introduzione di miglioramenti significativi dei processi di lavoro che lo coinvolgono anche indirettamente.*

SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE

COMUNE DI CASOLE D'ELSA.

PROVINCIA DI SIENA

U.O. AREA N.....-.....

Al Nucleo di valutazione

Sede

Il/la sottoscritto/a: .....nella qualità di	Dirigente/responsabile dell'area n..... (descrizione dell'area)
---	--

assegnata con decreto sindacale agli atti, presenta le risultanze argomentate dell'attività svolta durante l'esercizio finanziario .....in ossequio alle norme del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n 150 e successive modifiche ed integrazione, nonché del sistema di misurazione e valutazione delle performance e del contratto collettivo del 21 maggio 2018.

Risorse finanziarie	Quelle che risultano dal piano esecutivo di gestione e sue variazioni definitivamente assegnate all'area.
---------------------	---

Risorse umane	Il personale assegnato all'area che risulta dagli atti di programmazione triennale e di assunzione annuali.
---------------	---

La valutazione obiettiva sull'andamento delle attività durante la gestione e sui punti di forza e di crisi e/o difficoltà è la seguente:

nei tempi occorre

nella qualità occorre

nella quantità occorre

Obiettivi strategici assegnati dal piano delle performance .....

Per quanto attiene agli specifici programmi e progetti affidati in relazione agli obiettivi programmati si sono raggiunti i risultati che seguono.

1. Per l'obiettivo strategico/operativo ".....", il piano delle performance individuava l'indicatore nel ..... e prevedeva il raggiungimento per l'anno ..... di un target costituito da .....

Personale che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo: .....

Risultato: Maggiore/minore.  
Osservazioni:

2. Per l'obiettivo strategico/operativo ".....", il piano delle performance individuava l'indicatore nel ..... e prevedeva il raggiungimento per l'anno ..... di un target costituito da .....

Personale che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo: .....

Risultato: Maggiore/minore.  
Osservazioni:

<p>3. Per l'obiettivo strategico/operativo ".....", il piano delle performance individuava l'indicatore nel ..... e prevedeva il raggiungimento per l'anno ..... di un target costituito da .....</p> <p>Personale che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo: _____</p> <p>.....</p> <p>Risultato: Maggiore/minore.</p> <p>Osservazioni:</p> <p>_____</p>
<p>4. Per l'obiettivo strategico/operativo ".....", il piano delle performance individuava l'indicatore nel ..... e prevedeva il raggiungimento per l'anno ..... di un target costituito da .....</p> <p>Personale che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo: _____</p> <p>.....</p> <p>Risultato: Maggiore/minore.</p> <p>Osservazioni:</p> <p>_____</p>
<p>Per motivare, valorizzare e guidare i collaboratori, interagire con loro in modo costruttivo, affinché si raggiungesse un clima lavorativo favorevole e produttivo, considerando i carichi di lavoro e gli istituti previsti dal contratto di lavoro, si è proceduto a:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Per valutare i propri collaboratori si attua la differenziazione dei giudizi secondo la seguente metodologia:</p> <p>_____</p>
<p>Soluzioni, provvedimenti e metodi usati, per rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi, nel miglioramento dei servizi:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Innovazioni o interventi eseguiti per l'ottimizzazione delle risorse tecnologiche e procedurali e relativa formazione del personale:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Per l'orientamento all'utente in relazione all'organizzazione dell'Ente posso affermare che le varie esigenze espresse vengono soddisfatte nel modo seguente:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Per il mio personale apporto specifico alle attività dell'Ente nell'affrontare i problemi anche operando in maniera autonoma, ricercando soluzioni alternative e migliorative del servizio, posso affermare quanto segue:</p> <p>a) definizione:</p> <p>_____</p> <p>b) realizzazione:</p> <p>_____</p> <p>c) effettuazione:</p> <p>_____</p>
<p>Gli indirizzi espressi dall'Amministrazione con le specifiche direttive assegnate all'Area, sono stati attuati nei termini seguenti:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Le fasi di crisi organizzative che si sono presentate sono state superate nei termini seguenti:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<i>L'emergenza:</i>
<i>l'ho così affrontata:</i>
<i>Casi di mancata o tardiva emanazione di provvedimenti amministrativi, di cui all'art. 2 della legge 7 agosto 1990, n. 241, nel corso dell'anno .....(elencare i casi di mancata o ritardata adozione di provvedimenti amministrativi).</i>
<i>Casi di mancata o tardiva pubblicazione degli atti in attuazione degli obblighi derivanti dall'Amministrazione trasparente, nel corso dell'anno ..... (elencare i casi di mancata o ritardata adozione pubblicazione).</i>
<i>Considerazioni finali</i>

*Allegati alla presente vi sono le schede di valutazione dei collaboratori.*

*Il Dirigente/Responsabile dell'area*

*(.....)*

\_\_\_\_\_