



# COMUNE DI SANDRIGO

PROVINCIA DI VICENZA

N°147 Reg. delib.	Ufficio competente SEGRETARIO
----------------------	----------------------------------

## VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

### OGGETTO

OGGETTO	AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DEI DIPENDENTI" IN ATTUAZIONE DEL D. LGS 94/2017
---------	---

Oggi ventuno 21-12-2017 del mese di dicembre dell'anno duemiladiciassette alle ore 19:40, convocata in seguito a regolari inviti si è riunita la Giunta Comunale così composta:

		Presenti/Assenti
Stivan Giuliano	SINDACO	Presente
RIGONI GIOVANNI	VICE SINDACO	Presente
RIGON MARICA	ASSESSORE	Presente
POZZATO LUCIA	ASSESSORE	Presente
CUMAN ANTONIO	ASSESSORE	Presente

5	0
---	---

Partecipa alla seduta, ai sensi dell'art. 97, comma 4 – lett a) del D. Lgs. n. 267/2000 il Segretario DOTT.SSA Bergamin Antonella.

Il Sig. Stivan Giuliano nella sua qualità di SINDACO assume la presidenza e, riconosciuta legale l'adunanza, dichiara aperta la seduta.

#### IL PRESIDENTE

premesse le formalità di legge, pone in trattazione l'argomento sopraindicato.

Proposta n.156 del 13-12-2017

Oggetto: AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DEI DIPENDENTI" IN ATTUAZIONE DEL D. LGS 94/2017

### **IL RESPONSABILE DELL'AREA**

PREMESSO che il Decreto Legislativo 27.10.2009, n. 150, e successive modifiche ed integrazioni, avente ad oggetto: "Attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" al Titolo II° disciplina il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'art. 2 comma 2 del D.Lgs. n. 165/2001 al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale;

RICHIAMATO in particolare l'art. 7 del decreto sopra citato secondo il quale le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale e a tal fine adottano e aggiornano il Sistema di misurazione e valutazione della performance;

DATO ATTO che con deliberazione di Giunta Comunale n. 91 del 16/12/2013 successivamente modificata con deliberazione di Giunta Comunale n. 139 del 16/12/2013 era stato approvato il Sistema di valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti,;

DATO CHE è necessario aggiornare il Sistema, anche in considerazione delle modifiche legislative intervenute con il D. Lgs. 25.5.2017, n. 74;

VISTA la proposta di aggiornamento del "Sistema di valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti" concordato con il nucleo di valutazione, allegato A alla presente deliberazione;

DATO ATTO che l'aggiornamento del Sistema è stato oggetto di informazione alle OO.SS. e alla RSU dell'ente con comunicazione prot. n.17502 del 21.12.2017;

RITENUTO altresì opportuno stabilire la decorrenza del Sistema aggiornato con l'anno di valutazione 2018;

VISTO il vigente Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi;

VISTO l'art. 48 del D.Lgs. 267/2000;

PRESO ATTO del parere favorevole di regolarità tecnica;

A voti favorevoli e unanimi espressi nelle forme di legge;

### **DELIBERA**

- 1) di richiamare e approvare le premesse quali parti integranti e sostanziali del presente atto;
- 2) di aggiornare, per le motivazioni citate in premessa, il " sistema di valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti", di cui alla deliberazione di Giunta Comunale n. 91 del 16/12/2013 successivamente modificata con deliberazione di Giunta Comunale n. 139 del 16/12/2013;

- 3) di approvare, pertanto, il Sistema aggiornato come risulta dall' allegato A alla presente deliberazione per formarne parte integrante e sostanziale;
- 4) di dare atto che l'aggiornamento del Sistema sarà oggetto di informazione alle OO.SS. e R.S.U.;
- 5) di disporre che il Sistema di valutazione aggiornato venga:
  - pubblicato sul sito internet dell'Ente nella Sezione "Amministrazione trasparente"
  - comunicato a tutto il personale dipendente
  - applicato dall'anno di valutazione 2018.

**Proposta n. 156 del 13-12-2017**

<b>OGGETTO</b>	<b>AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DEI DIPENDENTI" IN ATTUAZIONE DEL D. LGS 94/2017</b>
----------------	--

### LA GIUNTA COMUNALE

VISTA la proposta di delibera predisposta dal Responsabile del Servizio e presentata per l'approvazione dall'Assessore competente;

**RICHIAMATI:**

- lo Statuto Comunale;
- l'art. 78 del Testo Unico degli Enti Locali di cui al D.Lgs. 267/2000 con riferimento alla previsione sul dovere degli amministratori di "...astenersi dal prendere parte alla discussione ed alla votazione di delibere riguardanti interessi propri o di loro parenti o affini sino al quarto grado. L'obbligo di astensione non si applica ai provvedimenti normativi o di carattere generale, quali i piani urbanistici, se non nei casi in cui sussista una correlazione immediata e diretta fra il contenuto della deliberazione e specifici interessi dell'amministratore o di parenti o affini fino al quarto grado;

DATO ATTO che nessun amministratore si trova nella situazione di incompatibilità sopra indicata;

VISTO il parere di cui all'art. 49 comma 1 del d.lgs. n. 267/2000;

Con voti unanimi palesi favorevoli il cui esito è stato riconosciuto e proclamato dal Presidente;

### D E L I B E R A

- 6) di richiamare e approvare le premesse quali parti integranti e sostanziali del presente atto;
- 7) di aggiornare, per le motivazioni citate in premessa, il " sistema di valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti", di cui alla deliberazione di Giunta Comunale n. 91 del 16/12/2013 successivamente modificata con deliberazione di Giunta Comunale n. 139 del 16/12/2013;

- 8) di approvare, pertanto, il Sistema aggiornato come risulta dall' allegato A alla presente deliberazione per formarne parte integrante e sostanziale;
- 9) di dare atto che l'aggiornamento del Sistema sarà oggetto di informazione alle OO.SS. e R.S.U.;
- 10) di disporre che il Sistema di valutazione aggiornato venga:
  - pubblicato sul sito internet dell'Ente nella Sezione "Amministrazione trasparente"
  - comunicato a tutto il personale dipendente
  - applicato dall'anno di valutazione 2018.

<b>OGGETTO</b>	<b>AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DEI DIPENDENTI" IN ATTUAZIONE DEL D. LGS 94/2017</b>
----------------	--

Data lettura della presente delibera, viene approvata e sottoscritta

**IL SINDACO**  
**Stivan Giuliano**

Documento informatico firmato digitalmente ai sensi e con gli effetti di cui agli artt. 20 e 21 del d.lgs n. 82/2005; sostituisce il documento cartaceo e la firma autografa.

**IL Segretario**  
**DOTT.SSA Bergamin Antonella**

Documento informatico firmato digitalmente ai sensi e con gli effetti di cui agli artt. 20 e 21 del d.lgs n. 82/2005; sostituisce il documento cartaceo e la firma autografa.

## PARERE DI REGOLARITA' DEL RESPONSABILE

Ai sensi dell'art. 49 comma 1 e 147 bis comma 1 del D.lgs 267/2000

**Oggetto: AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DEI DIPENDENTI" IN ATTUAZIONE DEL D. LGS 94/2017**

### REGOLARITA' TECNICA

IL RESPONSABILE DEL  
SERVIZIO INTERESSATO  
a norma del T.U.E.L. 267/00

*Sulla proposta di deliberazione su citata si esprime, ai sensi degli artt. 49, comma 1 e 147 bis, comma 1, D. Lgs. 267/2000 parere Favorevole\* di regolarità tecnica, attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa”;*

\*per la motivazione indicata con nota:

Data 21-12-  
17

Il Responsabile del  
servizio  
F.to Bergamin  
Antonella

Documento informatico firmato digitalmente in originale ai sensi e con gli effetti di cui agli artt. 20 e 21 del d.lgs n. 82/2005; sostituisce il documento cartaceo e la firma autografa.

## PARERE DI REGOLARITA' DEL RESPONSABILE

Ai sensi dell'art. 49 comma 1 e 147 bis comma 1 del D.lgs 267/2000

**Oggetto: AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DEI DIPENDENTI" IN ATTUAZIONE DEL D. LGS 94/2017**

### REGOLARITA' CONTABILE

IL RESPONSABILE DEL  
SERVIZIO INTERESSATO  
a norma del T.U.E.L. 267/00

*Sulla proposta di deliberazione su citata si esprime, ai sensi degli artt. 49, comma 1 e 147 bis, comma 1, D. Lgs. 267/2000 parere Favorevole\* di regolarità contabile;*

\*per la motivazione indicata con nota:

Data 21-12-  
17 Il Responsabile del  
servizio  
F.to Maggian Maria  
Letizia

Documento informatico firmato  
digitalmente in originale ai sensi e con gli  
effetti di cui agli artt. 20 e 21 del d.lgs n.  
82/2005; sostituisce il documento cartaceo  
e la firma autografa

**PARERE: Favorevole in ordine alla REGOLARITA' TECNICA**

**Data: 21-12-2017**

**Il Responsabile del servizio**

**Bergamin Antonella**

**PARERE: Favorevole in ordine alla REGOLARITA' CONTABILE**

**Data: 21-12-2017**

**Il Responsabile del servizio**

**Maggian Maria Letizia**



# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

**in applicazione del D. Lgs. 150/09  
aggiornato dal D. Lgs. 74/2017**

**COMUNE DI SANDRIGO  
(provincia di VI)**

## 1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA:

Il punto di partenza di qualsiasi sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito Sistema) e quindi il suo cuore, è la definizione del concetto di performance. Per **PERFORMANCE** si intende: **il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, e più in generale alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.**

La performance poi trova la sua concretizzazione da un duplice punto di vista:

1. quale performance organizzativa, e quindi legata ai risultati complessivamente generati dall'Ente nei confronti dei propri portatori di interesse, interni ed esterni;
2. quale performance individuale, legata al contributo che ciascun singolo dipendente porta alle priorità ed agli interessi dell'Ente.

Attorno al concetto di performance e dell'attività di sua ottimizzazione all'interno di ciascuna Pubblica Amministrazione, ruota l'intero impianto del D.Lgs. 150/09: il Decreto, in particolare, introduce obbligatoriamente anche per gli Enti alcuni nuovi strumenti quali:

- ❑ Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- ❑ Il Piano della Performance;
- ❑ La relazione sulla performance.

Il D.Lgs. 150/09 ha la finalità prioritaria di generare un processo di rinnovamento da parte della Pubblica Amministrazione italiana, sia mediante una crescente attenzione ai livelli di efficacia ed efficienza da essa garantiti, sia attraverso una sua crescente apertura (trasparenza) nei confronti di tutti i propri stakeholder (per ottenere un Pubblico Settore sempre più a misura dei cittadini, vicino alle loro concrete e reali esigenze, ed in grado soprattutto di darvi risposta).

*Il D. Lgs. 150/2009 è stato aggiornato con l'entrata in vigore del D. Lgs. 74/2017 ed in particolare il novellato art. 16, in vigore dal 22 giugno 2017, prevede che gli enti locali adeguano i propri ordinamenti e, pertanto i Manuali del sistema di valutazione, ai nuovi principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1 del D. Lgs. 150/2009.*

Oggetto del presente documento è proprio il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance** che, originatosi nell'ambito delle previsioni contenute nella legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, cd il conseguente decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto" (c tenuto inoltre conto del cosiddetto correttivo ovvero del D.Lgs. n. 141 del 01.08.2011) **rappresenta l'insieme completo delle metodologie, delle modalità, delle azioni aventi ad oggetto il controllo, la misurazione e la valutazione della performance, il tutto in relazione ai soggetti ed alle strutture coinvolte nel processo: la sua applicazione ed attuazione consente all'Ente di giungere, in modo sistemico e proficuo, a misurare e valutare la performance organizzativa ed individuale e, soprattutto, ad accrescere i livelli di efficacia, efficienza ed economicità dell'Ente proprio grazie all'ottimale ed integrato utilizzo di tutti gli strumenti a disposizione** in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il Sistema per la Misurazione e la Valutazione è unico ed integrato, rappresenta un momento fondamentale di guida, verifica e controllo previsto quale elemento regolatore all'interno del più generale **Ciclo di Gestione della Performance**.

Il D. Lgs. 150/09 ha stabilito infatti nuovi principi e dispone nuove regole per tutta la Pubblica Amministrazione, proprio attraverso l'introduzione di un sistema complessivo di gestione della

performance, denominato appunto Ciclo di Gestione della Performance, che per gli Enti Locali si va a sovrapporre ed integrare con quello che già con il D.Lgs. 267/00 (Testo Unico) era stato previsto quale processo guida, ovvero quello di Pianificazione, programmazione e Controllo. Qualsiasi processo di programmazione (qual'è il Ciclo della Performance) richiede da parte delle Pubbliche Amministrazioni una preliminare attività di adattamento dei propri regolamenti, istituti, processi, documenti di pianificazione e di gestione, sistemi di valutazione, alle logiche del nuovo Sistema, il tutto per perseguire cinque risultati:

- ❑ pianificare meglio,
- ❑ misurare meglio,
- ❑ valutare meglio,
- ❑ premiare meglio
- ❑ rendicontare meglio.

Tutto questo deve avvenire secondo un'un'ottica di miglioramento continuo, di risultato (con meccanismi di verifica per le Amministrazioni di un concreto miglioramento in tutti gli ambiti), di trasparenza e comunicazione biunivoco con l'esterno.

Il Ciclo di Gestione della Performance, composto allo stesso tempo da cultura aziendale e logiche, unitamente a propri strumenti di gestione, di programmazione e di controllo, di valutazione, prevede che il funzionamento interno di ogni Pubblica Amministrazione, avvenga nel pieno rispetto delle seguenti tre macro-fasi:

*Va sin da subito precisato che, relativamente al ciclo di gestione della performance (di cui al Titolo II - misurazione valutazione e trasparenza della performance - del D.Lgs 150/09 e smi), è l'art. 16 che stabilisce gli articoli e i commi rispetto a cui gli Enti Locali devono adeguare i propri ordinamenti. In relazione a questo è opportuno quindi segnalare quanto stabilito dal comma 2 del citato art 16 rispetto cui: "gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1. Per l'attuazione delle restanti disposizioni di cui al presente decreto, si procede tramite accordo da sottoscrivere ai sensi dell'articolo 4 del decreto legislativo n. 281 del 1997 in sede di Conferenza unificata.) Ne consegue che il presente Sistema subirà ulteriori integrazioni e modificazioni nel corso del tempo, proprio in considerazione di tali accordi, linee guida, indirizzi e quant'altro verrà utilizzato per ottimizzare il ciclo di gestione della performance. Questo vale a maggior ragione per gli articoli di legge che ad oggi non sono richiamati per gli Enti Locali nè direttamente, nè in termini di adeguamento.*

#### ❑ FASE 1: PIANIFICAZIONE

E' il momento preliminare a qualsiasi azione, quello in cui devono essere definiti (appunto pianificati) degli obiettivi che siano coerenti con gli indirizzi strategici dell'Amministrazione e con i suoi programmi e progetti: tali obiettivi vengono poi affidati alla struttura per la loro realizzazione. Si tratta di un'attività che coinvolge la Giunta, il Segretario Generale ed i responsabili dell'Ente. Tutti devono concorrere al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, così come il vertice dell'Ente deve attivamente partecipare alla loro programmazione preliminare. La coerenza tra indirizzi, programmi, azioni e risultati, è il primo elemento da garantire per realizzare un efficace ed efficiente ciclo di gestione della performance e, di conseguenza, per generare elevati standard di soddisfazione dei cittadini/utenti dei servizi dell'Ente.

#### ❑ FASE 2: MONITORAGGIO / MISURAZIONE

Il monitoraggio, cioè il controllo, è un momento cruciale da realizzarsi sia a cura degli organi

di vertice politico-amministrativo per la parte di competenza, sia da parte degli apicali dell'Ente, sia con il coinvolgimento di specifici uffici quali, su tutti, quelli dedicati al controllo interno e di gestione, riservando un ruolo di supporto metodologico da parte del Nucleo di Valutazione.

*Entro il 15 di Settembre viene effettuato un monitoraggio intermedio con l'attivazione di eventuali interventi correttivi ai sensi e declinarlo puntualmente nei tempi e modi di attuazione e nei relativi output*

La misurazione è quel processo quantitativo di rilevazione di dati ed informazioni, svolto anche mediante l'utilizzo di appositi indicatori, unitamente al processo qualitativo volto ad analizzare e rappresentare tali informazioni. Il controllo, di tipo preventivo se effettuato già in sede di programmazione, concomitante quando operato in corso d'anno per verificare la coerenza tra la programmazione ed i risultati, finale se finalizzato a valutare le mete raggiunte, è sempre elemento cruciale per una organizzazione che punta ad un miglioramento continuo. La validità di un sistema di misurazione dipende a monte dalla capacità di programmare chiaramente il lavoro, ed a valle è condizione per una valutazione oggettiva e condivisa.

#### □ FASE 3: VALUTAZIONE

Per valutazione si intende: il processo di determinazione di un giudizio di sintesi quale risultato di una misurazione dettagliata per ciascuno degli ambiti di performance valutati (indicati dal legislatore). La valutazione nasce dal confronto tra i target individuati a preventivo ed i risultati conseguiti, quindi sulla base delle risultanze del sistema di misurazione e di monitoraggio.

*La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:*

*- dal Nucleo di valutazione che elabora le proposte di valutazione dei responsabili con posizione organizzativa e le propone al Sindaco, qualora il Sindaco si discosti da tale proposta ne fornisce idonea motivazione scritta;*

*- dai responsabili con posizione organizzativa che valutano il personale;;*

*- dai cittadini o dagli utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, come risultante dal sistema di rilevazione del rispettivo grado di soddisfazione, partecipando alla performance organizzativa secondo le modalità stabilite dall'Organismo indipendente di valutazione (o Nucleo di valutazione).*

Proprio sulla base della coerenza riscontrata tra risultati previsti e risultati conseguiti da parte degli apicali (**posizioni organizzative**), il Nucleo di Valutazione effettua le proprie analisi, supportato dalle misurazioni effettuate dai servizi di controllo interno e supportato dal Segretario generale per le valutazioni di diretta competenza, e le propone al vertice politico-amministrativo per le valutazioni di competenza: al vertice politico, quindi al Sindaco, spetta nel concreto la loro effettiva valutazione. Agli apicali dell'Ente spetta poi il compito, con la medesima coerenza metodologica, di valutare il personale assegnato nel pieno rispetto dei contratti e della legislazione in materia: in particolare si sottolinea l'esigenza di garantire il rispetto delle recenti indicazioni nell'ambito della valutazione individuale di tutto il personale fornite dal D. Lgs. 150/09, all'art. 9 comma 2 dove si stabilisce che:

*2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:*

*a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*

*b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.*

*Il rispetto dei principi generali in materia di misurazione e valutazione della performance è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati*

*alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione degli incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.*

*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 della sanzione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinques), del D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i..*

Il presente documento definisce quindi i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Sandrigo secondo i principi dettati dalla legge in materia, le più recenti interpretazioni, le best practices che si stanno proprio oggi implementando.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dagli articoli nn. 7 e 9 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione nazionale CIVIT di cui all'articolo 13 del Decreto, tra cui in particolare la Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, ed in riferimento alle successive note, precisazioni, documentazioni e deliberazioni elaborati sia da ANAC (Autorità nazionale anticorruzione) che dal Dipartimento della Funzione Pubblica, che da ANCI nello specifico per gli Enti Locali (si rammenta a tal fine che a livello nazionale il supporto per implementazione e sviluppo del ciclo di gestione della performance è stata attribuita in origine alla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni (CIVIT), poi divenuta Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC); il decreto legge n. 90 del 2014, convertito nella legge n. 114/2014 ha trasferito tale competenza al Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri) ovvero:

- *le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;*
- *gli strumenti previsti dal ciclo della performance;*
- *le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;*
- *le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti;*
- *le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con gli altri strumenti di programmazione dell'Ente;*
- *le procedure ed i soggetti della valutazione.*

## **1.2 le finalità**

Per essere efficace il Sistema per la Misurazione e Valutazione della Performance deve perseguire molteplici finalità tra cui:

- ❑ **Ottimizzare il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;**
- ❑ **Fornire strumenti per la verifica e la misurazione circa il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici;**
- ❑ **Informare e guidare i processi decisionali;**
- ❑ **Gestire in maniera più efficace le risorse;**
- ❑ **Promuovere i processi di miglioramento continuo;**
- ❑ **Promuovere la diffusione della qualità nella Pubblica Amministrazione;**
- ❑ **Valorizzare le competenze del personale;**
- ❑ **Rafforzare la capacità di accountability e la responsabilizzazione;**
- ❑ **Far arrivare la Pubblica Amministrazione più vicino ai propri stakeholder.**

Quindi possiamo definire il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance come quell'insieme di metodologie e processi, attraverso i quali l'Ente si pone nelle condizioni di misurare, controllare, valutare e verificare le performances sia la performance organizzativa che quelle individuali, il tutto letto in un'ottica integrata tra tutti gli strumenti di programmazione e di gestione in uso presso l'Ente.

Il Sistema ha come suo principale presupposto la corretta attuazione del più ampio e complesso Ciclo di Gestione della Performance, ed in particolare richiede la chiara esplicitazione delle strategie, delle politiche e degli obiettivi strategici da raggiungere, e delle aspettative connesse: tutti elementi che devono essere contenuti nel Piano della Performance (che viene declinato all'interno di ciascun Ente alla luce: da un lato delle chiare indicazioni di legge in materia, dall'altro dell'ampio spazio di autonomia esplicitamente concesso dalla legge agli Enti Locali, e ribadito nonché ulteriormente specificato e chiarito dall'ANCI all'interno delle proprie linee guida per l'attuazione della Riforma portata dal D.Lgs. 150/09).

Il Sistema per la misurazione e valutazione della performance è fondato su strumenti di misurazione semplici ed integrato con i documenti obbligatori adottati nell'ambito del Ciclo di Gestione della Performance: un sistema di misurazione e valutazione focalizzato sui processi e che miri ad un percorso di miglioramento continuo dell'Ente e dell'organizzazione.

*A tal fine, verrà adottato dalla Giunta Comunale ed aggiornato annualmente il Sistema di misurazione e valutazione della performance, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione.*

Questo elemento di miglioramento continuo richiederà un suo affinamento nel corso del tempo proprio per rispondere alle esigenze di accrescimento dell'efficacia ed efficienza dell'Ente ed ai progressi che l'Ente saprà realizzare anche grazie a questi strumenti manageriali adottati: il Sistema potrà crescere e svilupparsi proprio in funzione dei risultati che saprà raggiungere sin dal primo anno di concreta applicazione.

### **1.3 i riferimenti di legge**

Si rende necessario in premessa soffermare l'attenzione sull'oggetto del presente sistema, ovvero **sull'articolo 7 del Decreto**, il cui rinvio all'applicazione dei relativi principi nei propri ordinamenti a cura degli Enti Locali viene operato ai sensi dell'art. 16 comma 2: ne deriva che il Comune deve dotarsi di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che sia rispetto sono di quanto descritto nel citato articolo (almeno in termini di principi).

In particolare occorre già in premessa soffermare l'attenzione sull'oggetto del presente sistema, ovvero su quanto disposto dall'articolo 7 del Decreto, così come integrato e modificato dal D.Lgs. 74/2017, secondo il quale:

*“1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano ((e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione,)) il Sistema di misurazione e valutazione della performance.*

*2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:*

*a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;*

*((b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9;*

*c) 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.))*

*((2-bis. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, 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.))*

*Per gli Enti Locali (e più in generale per tutta la Pubblica Amministrazione) vi è quindi l'individuazione, misurazione e valutazione di una performance organizzativa, generale di Ente e di struttura, insieme a quella individuale, per dar conto di risultati di carattere trasversale, generale e altamente strategico.*

L'articolo 8, seppur non richiamato nell'ambito del Decreto stesso tra quelli ai cui gli Enti Locali devono adeguare i propri ordinamenti, definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa e quindi rappresenta di sicuro un punto di riferimento anche per i Comuni.

Ecco che allora diventa prioritario approfondire quella che la legge definisce come la Performance Organizzativa, attraverso l'analisi in queste premesse degli ambiti in cui essa si può articolare, come stabilito del citato art. 8 del Decreto, che diventa quindi linea guida di riferimento:

**Art. 8. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa**

**1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:**

*(a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività));*

*b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;*

*c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;*

*d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;*

*e) 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;*

*f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;*

*g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;*

*h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.*

*((1-bis. Le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica, tenendo conto anche delle esperienze di valutazione svolte da agenzie esterne di valutazione, ove previste, e degli esiti del confronto tra i soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'articolo 19 del decreto-legge n. 90 del 2014, con particolare riguardo all'ambito di cui alla lettera g) del comma 1.))*

Tutti gli ambiti di Performance Organizzativa vanno letti in un'ottica di sistema e non solo

separatamente: infatti la Mission della Pubblica Amministrazione, di ogni ordine e grado, è quella di soddisfare i bisogni della collettività di riferimento, avvicinandosi ad essa, migliorando i propri servizi e la propria organizzazione, ottimizzando l'utilizzo delle risorse, arrivando fino a raccogliere il giudizio circa il proprio operato direttamente da parte dei propri stakeholder. Data questa Mission universale per tutta la Pubblica Amministrazione, il contributo di ciascuna singola Amministrazione che si trova a governare in un dato momento storico, è rappresentato dalla Vision, ovvero dalla propria strategia da attuare per raggiungere la massima soddisfazione da parte di tutti gli stakeholder.

Ecco che gli ambiti fissati dal legislatore all'art. 8 del Decreto, rappresentano altrettanti punti di miglioramento della PA, occasioni attraverso le quali cercare il coinvolgimento di tutto l'Ente in azioni comunque destinate ad accrescere i livelli di efficacia, e/o efficienza, e/o economicità, e/o soddisfazione.

La performance organizzativa porta nel Pubblico Settore in maniera forte e stringente l'esigenza/necessità di cooperare all'interno di ciascun Ente per produrre risultati condivisi da sottoporre al giudizio dei destinatari stessi dell'attività. La performance organizzativa lega in maniera ancora più forte ciascun Ente al proprio territorio e quindi agli attori che in esso operano e vivono: essa porta ad operare in condizioni di massima trasparenza per consentire a tutti i esprimere un giudizio fondato su condivisi ed oggettivi elementi.

L'articolo 9 del Decreto, infine, nell'introdurre gli ambiti di misurazione della performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti (Posizioni Organizzative laddove non è prevista la dirigenza) e le altre valutazioni, stabilendo espressamente:

#### **Art. 9. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale**

**1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità ((, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7,)) e' collegata:**

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

**((1-bis. La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e' collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.))**

**2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:**

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;**
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.**

**3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.**

**Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di seguito "Sistema", ha ad oggetto quindi i processi di misurazione e valutazione di responsabili e di tutto il personale nel pieno rispetto di quanto previsto dall'art. 9, commi 1 e 2 del D.Lgs 150/09, come**

modificato dal D. Lgs. 74/2017

Gli altri riferimenti utilizzati per la redazione di questo Sistema, ed ai quali si rinvia per tutte gli eventuali approfondimenti, sono:

- ❑ D. Lgs. 150/09
- ❑ D. Lgs. 141/2011 (*Modifiche ed Integrazioni al precedente decreto di partenza*).
- ❑ D. Lgs. 74/2017
- ❑ delibera CIVIT n. 89/2010 (*indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance*).
- ❑ delibera CIVIT n. 104/2010 (*definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance*).
- ❑ delibera CIVIT n. 114/2010 (*indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*).
- ❑ Lincc guida ANCI in materia di ciclo della performance
- ❑ Linee guida bis ANCI in materia di ciclo della performance
- ❑ Linee guida definitive ANCI in materia di ciclo della performance (edite in marzo 2011).
- ❑ ulteriori atti prodotti da CIVIT prima ed ANAC poi;
- ❑ documenti prodotti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

#### 1.4 le parole chiave

Qualsiasi Riforma porta con se un proprio vocabolario che diventa necessario condividere fin dalle premesse del presente Sistema del Comune. Ecco quindi l'elencazione delle parole chiave su cui verte il Sistema e tutto il processo di rinnovamento:

- a. Performance: il contributo che un soggetto (organizzazione, gruppo, singolo obiettivo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione nel suo complesso vive ed opera.
- b. Performance individuale: la performance ottenuta dai singoli, o da gruppi, o comunque il contributo individuale fornito al lavoro dell'Ente.
- c. Ciclo di gestione della performance: il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi (coerenti col processo di declinazione della strategia), corredati di indicatori e target, si provvede alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati del ciclo.
- d. Performance organizzativa (generale di Ente o di struttura): la performance ottenuta dall'Ente nel suo complesso o dalle singole aree/settori in cui si articola.
- e. Misurazione della Performance: attività di riscontro degli scostamenti tra i target degli obiettivi assegnati ed i risultati effettivamente raggiunti, il tutto sulla base di indicatori misurabili. È un processo formalizzato che svolge le funzioni di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni rilevanti.
- f. Valutazione della performance: analisi e valutazione dei risultati ottenuti dall'Ente, dalle aree/settori/servizi/uffici, dai singoli, sulla base dei riscontri della misurazione della performance.
- g. Rendicontazione della performance: descrizione delle risultanze della misurazione dei risultati, indirizzata agli stakeholder interni ed esterni all'Ente.
- h. Sistema di misurazione e valutazione della performance: il complesso dei criteri che definiscono le caratteristiche, le metodologie, le fasi ed il ruolo di tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nei processi di misurazione e valutazione della performance.
- i. Obiettivo: la definizione puntuale di un traguardo dell'Ente, che deve discendere da un processo di concretizzazione della strategia dell'Amministrazione.
- j. Risultato: l'effetto concreto e misurabile che attraverso un obiettivo si vuol raggiungere.
- k. Processo: insieme concatenato di attività da realizzarsi per raggiungere un risultato o parte di

esso.

- l. **Indicatore**: variabile o insieme di variabili, misurabile, che fornisce indicazioni sull'efficacia, o sull'efficienza, o sull'economicità, dell'attività realizzata per raggiungere un obiettivo. E' la misura lungo la quale si andrà a misurare prima e valutare poi il grado di raggiungimento di un obiettivo.
- m. **Target / valore atteso**: è il valore che in via previsionale si attribuisce all'indicatore e che quindi sarà il parametro di riferimento da utilizzare con l'analisi degli scostamenti al fine di valutare il grado di raggiungimento di un obiettivo.
- n. **Analisi degli Scostamenti**: analisi dello scostamento tra risultati attesi (programmati) e risultati conseguiti. Trattasi di metodologia da utilizzare sia per la fase di misurazione, che per quella di valutazione.
- o. **Benchmarking**: processo di confronto (intero all'Ente o esterno con altri Enti) volto ad individuare delle buone prassi da importare o estendere.
- p. **Stakholder**: colui o coloro che portano degli interessi: Sono singoli, gruppi formalizzati o no, che possono essere influenzati o possono influenzare le scelte dell'Ente.
- q. **Mappatura degli Stakeholder**: è l'analisi volta ad individuare gli stakeholder sulla base di due parametri di riferimento: influenza ed interesse. L'attività di mappatura porta all'attuazione di 4 differenti politiche da attuare nei confronti dei vari stakeholder individuati.
- r. **Sistema informativo**: è l'insieme strutturato di tutte le informazioni utili in termini di servizi, processi, attività, risultati. Tali informazioni vanno gestite a sistema a vantaggio di tutto l'Ente: all'informazione deve quindi essere garantita la massima circolazione, dentro e al di fuori dall'Ente.
- s. **Input**: fattori produttivi (quali tipicamente risorse umane, strumentali, finanziarie).
- t. **Output**: risultato di un'attività, inteso come prodotto o servizio della stessa
- u. **Outcome**: impatto, effetto o risultato ultimo di un'azione strategica. È il risultato letto dal punto di vista dello stakeholder che ne ha beneficiato.
- v. **Accountability**: attività di rendicontazione da parte dell'Ente del lavoro garantito e dei risultati prodotti. Dall'insieme delle informazioni rendicontate, gli stakeholder devono essere messi nelle condizioni di esprimere un proprio giudizio circa l'operato dell'Ente.

## 2. **IL PROCESSO**

Elemento centrale del presente Sistema, come ribadito dalla CIVIT originariamente, e poi ribadito da ANAC ed oggi dalla Funzione Pubblica, è la definizione del processo di misurazione e di valutazione delle performance: in tale processo devono essere presi in considerazione i principi contenuti nella legge: tutto questo va poi sapientemente tradotto secondo una modalità che sia funzionale alle esigenze organizzative ed operative degli Enti e quindi nel pieno rispetto dell'autonomia e delle scelte già attuate. Questo è ancora più vero per un Comune che, in quanto Autonomia Locale, deve riuscire ad individuare la propria personale via per portare all'interno dei propri ordinamenti, istituti, processi ed attività, i principi della Riforma ed i processi dalla stessa richiesti come obbligatori.

I principali requisiti del processo che descrive il funzionamento dell'intero Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sono quelli di:

- ❑ Consentire la massima chiarezza nei compiti e nelle responsabilità di tutti i soggetti a vario titolo coinvolti.
- ❑ Consentire il coordinamento di tutte le attività previste nell'ambito del Ciclo della Performance.
- ❑ Dotare l'Ente di uno strumento di monitoraggio effettivo e funzionale alle proprie peculiari esigenze.

- ▣ Garantire il rispetto delle fonti di riferimento.

## **2.1 Il Sistema di misurazione nell'ambito del ciclo della performance**

Tutte le attività legate alla misurazione e valutazione della performance costituiscono l'oggetto del presente sistema e rappresentano una delle fasi del più completo e complesso Ciclo di Gestione della performance disciplinato quel elemento centrale della recente Riforma. Tale ciclo rappresenta il cuore del modello voluto dalla riforma introdotta dal D. Lgs. 150/09, ed infatti, come stabilito all'art. 4 (articolo di legge ai cui principi gli Enti Locali devono adeguare i propri ordinamenti):

*La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori di performance ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso il Piano della Performance, che è unificato organicamente al Piano Esecutivo di Gestione (PEG), il quale viene deliberato annualmente in coerenza con il bilancio di previsione e con il documento unico di programmazione.*

*Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.*

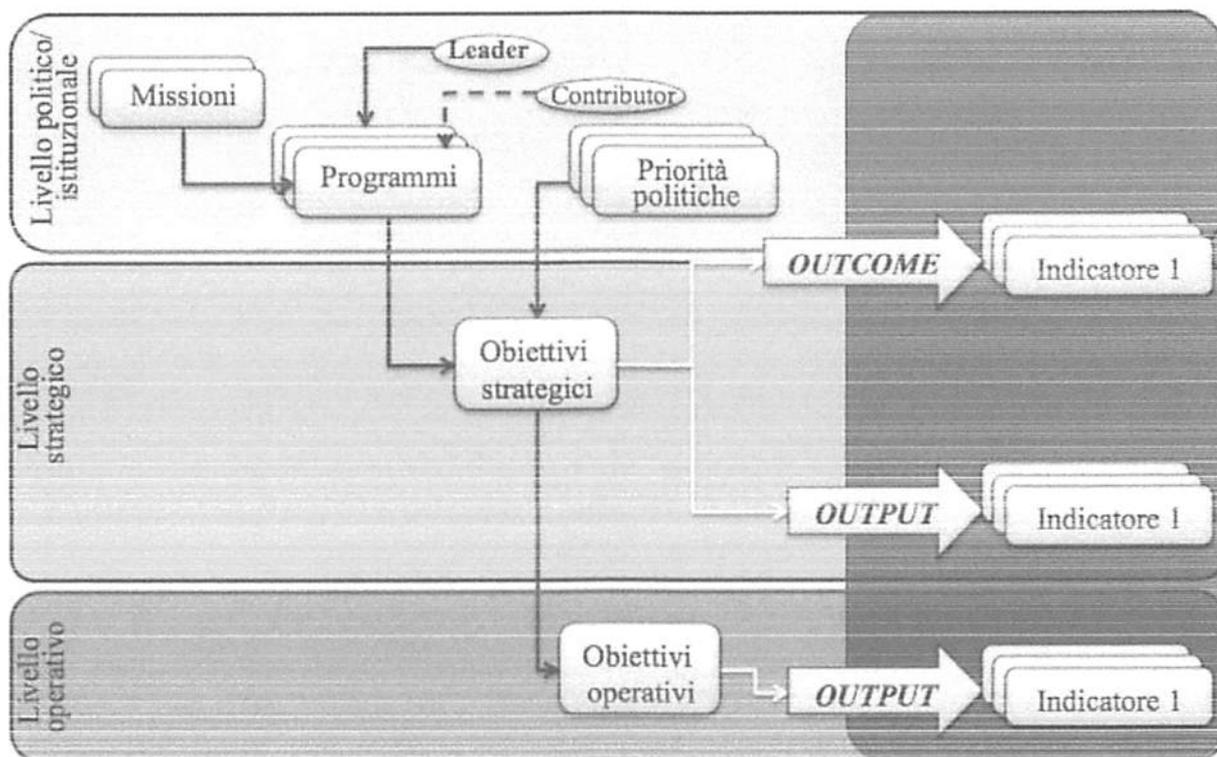
**2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:**

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;*
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;*  
**definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance**
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;*
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;*
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;*
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.*

Va da se che il funzionamento del Ciclo di Gestione della Performance non si discosta molto, come accennato, da quello che il D.Lgs. 267/00 (Testo Unico degli Enti Locali) definisce come processo di Programmazione e Controllo e che viene posto come guida del funzionamento degli Enti Locali. Si tratta ora di ripartire proprio dagli strumenti già in uso, potenziarli laddove necessario, metterli a sistema per consentire una loro lettura coerente ed integrata, inserendo in questo percorso i nuovi strumenti che il legislatore mette a disposizione quali: Piano della Performance, Relazione sulla Performance, Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Il Sistema disciplinato in questo documento, è proprio lo strumento per integrare tutti questi elementi e per dare organicità al percorso del Comune di recepimento del principio della Riforma.

Il Sistema rappresenta un momento cruciale di verifica della congruità delle fasi precedenti e di controllo e garanzia per le fasi successive.

Il Ciclo di Gestione della Performance ha la finalità di garantire la coerenza tra la Mission e la Vision del Comune, dettate dall'Amministrazione, e gli obiettivi prima strategici di Ente e poi operativi legati ai singoli uffici e servizi; tale Ciclo in maniera grafica può essere così descritto (schema ripreso da deliberazione CIVIT):



Chiaramente tale modello di riferimento è valido per tutta la Pubblica Amministrazione, di ogni ordine e grado e di qualsiasi dimensione: ecco che si rendono necessari degli adattamenti legati al contesto specifico in cui il modello viene calato (questo è ancor più vero per un Comune visto il processo di adattamento ai principi della Riforma all'interno dei propri istituti, espressamente previsto dal D.Lgs. 150/09).

Per il Comune, le "priorità politiche", frutto della traduzione di Mission e Vision, vanno poi articolate attraverso gli strumenti dei programmi e progetti (della Relazione Previsionale e Programmatica), i quali a loro volta si traducono in obiettivi annuali (o pluriennali) affidati ai Responsabili unitamente alle dotazioni umane, finanziarie e strumentali necessarie per raggiungerli con strumenti quali Piano delle Performance, Piano esecutivo di Gestione e Piano degli Obiettivi.

Nel Comune quindi, tende a sfumarsi quella netta distinzione tra obiettivi strategici ed obiettivi operativi, anche se si rende necessario grazie ai nuovi strumenti garantire che gli obiettivi affidati ai Responsabili siano effettivamente strategici, ossia siano coerenti con la programmazione di medio e lungo periodo ed abbiano dei contenuti di rilievo per l'Ente (come del resto richiesto all'art. 5 del Decreto quando vengono delineati i requisiti che devono possedere gli obiettivi), ed anche se è necessario che negli strumenti di programmazione vi siano allo stesso tempo obiettivi di performance organizzativa ed obiettivi di performance individuale.

Per quel che concerne il Piano della Performance richiesto dal legislatore, negli Enti Locali è l'ANCI stessa ad affermare come, almeno in una prima fase di avvio ed implementazione, esso sia sintesi dei contenuti rilevabili da bilancio di esercizio, Piano esecutivo di Gestione, Piano risorse ed obiettivi, Piano degli Obiettivi e Relazione Previsionale e Programmatica, unitamente all'esigenza di tener conto dei nuovi elementi introdotti dalla Riforma quali la performance organizzativa: risulta chiaro quindi come la prima necessità sia quella di garantire la massima coerenza tra questi strumenti e, anche mediante i contenuti del presente Sistema, vi sarà l'attenzione ad operare in questa direzione nel corso del tempo.

Sicuramente infine, rimane la necessità di dotarsi di sistemi atti a monitorare e misurare, anche

attraverso Indicatori di performance ed Indicatori di impatto, i risultati dell'azione ai vari livelli.

## **2.2 Ambiti di misurazione e valutazione della performance per i responsabili con Posizione Organizzativa**

Entrando ora nel merito del contenuto primario del Sistema, esso richiede l'individuazione dei sistemi di valutazione dei responsabili e del personale, il tutto nel pieno rispetto dei principi fissati in particolare dagli artt. 7 e 9 del Decreto; le nuove schede di valutazione vengono informate quindi ai principi ivi contenuti unitamente alle indicazioni ed interpretazioni fornite per gli Enti locali da parte dell'ANCI e **dall'ANAC, e dal dipartimento della Funzione Pubblica** (con apposite delibere).

Il nuovo "Sistema di misurazione e valutazione della performance" – **area responsabili con Posizione Organizzativa**, prevede che la misurazione della performance rispetti quanto stabilito dall'art. 9 comma 1, ovvero:

*1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità ((, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7,)) e' collegata:*

*a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ((, ai quali e' attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva));*

*b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*

*c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate ((, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate));*

*d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.*

*La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi dirigenziali, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.*

Conseguentemente a tali disposizioni, la scelta del presente Sistema è ricaduta su di una scheda unica di valutazione all'interno della quale si articolano tutti gli elementi previsti come indispensabili (obiettivi, competenze e capacità, capacità di valutare, performance individuale e contributo alla performance **generale della struttura organizzativa**).

Nel dettaglio:

- Una prima sezione, con un complessivo peso strategico del **60%** (quindi il peso prevalente come espressamente richiesto dalla norma) dedicata alla valutazione del raggiungimento di specifici obiettivi assegnati con gli strumenti di programmazione dell'Ente, ed in primis dal Piano delle Performance, i quali prevedono un set di indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità. Quindi una valutazione su obiettivi ed indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

Per quel che concerne la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, essa viene programmata, e quindi successivamente monitorata, misurata e valutata, sulla base di uno o più obiettivi inseriti all'interno degli strumenti di programmazione, aventi carattere generale e trasversale, che richiedono la collaborazione di tutti i Responsabili dell'Ente, congiuntamente, e che devono condurre a dei risultati in grado di determinare dei

significativi impatti anche all'esterno dell'Ente. Tali obiettivi dovranno avere ad oggetto uno o più degli ambiti previsti dall'art. 8 del Decreto ovvero: attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni; attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi; rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive; modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali; 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; efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Questo/i obiettivo/i viene assegnato ai Responsabili attraverso il Piano delle Performance (di cui al regolamento degli Uffici e Servizi), unitamente agli obiettivi individuali e di settore affidati con il medesimo strumento. L'elemento di valutazione in oggetto, verrà misurato in generale a partire dai risultati complessivamente ottenuti dall'obiettivo/i di performance organizzativa attribuito, per arrivare a verificare il contributo effettivamente apportato dal singolo Responsabile. L'obiettivo/i annuale di performance organizzativa **generale** andrà affidato a tutti i responsabili congiuntamente, e a ciascuno spetterà il compito di attuarlo per il proprio settore di competenza in maniera integrata con tutti gli altri.

L'obiettivo/i comporta la necessità di operare in maniera collaborativa ed integrata da parte di tutti i soggetti coinvolti, e deve comportare dei risultati di portata generale per l'Ente, con ricadute in termini di efficacia, o efficienza, o economicità complessivi.

La valutazione verrà espressa secondo una scala misurata in centesimi come accade per gli altri obiettivi, ed anche in questo caso sulla base di indicatori di performance predeterminati a preventivo con tanto di valori target di riferimento.

All'interno di tale documento di programmazione dovranno essere quindi presenti sia obiettivi individuali e di area, affidati a ciascun Responsabile, sia quelli comuni di performance organizzativa

A livello di scheda tecnica, verrà assegnato un giudizio puntuale per ciascun obiettivo, sempre espresso in una scala di valutazione in centesimi, che successivamente verrà ponderato sulla base del peso strategico assegnato dalla Giunta a ciascun obiettivo (si sottolinea come il peso strategico dovrà tener conto dell'insieme di obiettivi assegnati a ciascun responsabile, siano essi di performance organizzativa **generale** o individuale).

2 La seconda sezione della scheda di valutazione va a completare il sistema con gli altri due elementi previsti dal legislatore, con un peso strategico del **40%**. Questa sezione risponde alle indicazioni delle lettere c (in parte) e d, comma 1, art 9 del Decreto. In questa sezione della scheda di valutazione individuale vengono inseriti Indicatori e Parametri atti a valutare *competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate* **unitamente ad un elemento specifico qual è la capacità di valutare.** Tutti gli elementi oggetto di questa seconda sezione, sono legati ad una sorta di prontuario (manuale delle competenze) utile per la loro lettura e per la successiva attribuzione della valutazione (una guida per valutatore e per valutato, in grado di consentire la massima oggettività e trasparenza al Sistema). Anche in questo caso la valutazione viene espressa in centesimi.

Il risultato complessivo è un sistema equilibrato e bilanciato, rispettoso delle indicazioni del legislatore, coerente da un lato con le esigenze della riforma, con quelle dell'Ente e con le finalità

specifiche rappresentate dai sistemi di valutazione, che prende avvio dal sistema preesistente e lo fa evolvere con l'introduzione dei nuovi elementi richiesti dal legislatore.

Il "Sistema di misurazione e valutazione della performance è logicamente composto da due parti correlate, ciascuna dedicata ad una finalità della misurazione:  
la misurazione della performance organizzativa.  
la misurazione della performance individuale".

il grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi amministrativi espressi dagli organi politici;  
il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ente, finalizzato all'aumento degli standard produttivi dei servizi resi alla popolazione.

" per quel che concerne al valutazione dei dirigenti (responsabili con PO), sarà fondamentale procedere acquisendo non solo gli indicatori di risultato dell'analisi della performance organizzativa, ma anche quelli più strettamente correlati all'ambito organizzativo di specifica responsabilità del dirigente (responsabile) valutato. A ciò andrà sommata la valutazione finale del raggiungimento di specifici obiettivi individuali, della qualità del contributo individuale fornito alla performance di struttura (intesa come Ente) e della capacità di valutare i propri collaboratori differenziandone i giudizi.....Sarà importante dare una giusta enfasi ai risultati raggiunti rispetto alla tendenziale volontà di generalizzare la valutazione all'insegna delle caratteristiche personali e professionali"

All'interno del presente Sistema, anche questo suggerimento viene prontamente colto andando a prendere in considerazione allo stesso tempo il contributo alla performance organizzativa, generale di Ente e di Strutture, gli obiettivi individuali, ed i fattori di competenza della performance individuale.

Passiamo ora all'analisi del dettaglio dei contenuti della scheda di misurazione e valutazione per i responsabili con Posizione Organizzativa.

### **2.2.1 Valutazione del contributo alla performance generale della struttura**

La misurazione del contributo alla performance generale complessiva di Ente, come detto, fa riferimento ad uno o più obiettivi affidati congiuntamente a tutti i Responsabili del Comune, ricavati da uno o più degli ambiti ben definiti dall'art. 8 del Decreto, e viene valutata sulla base del contributo che ciascun Responsabile è in grado di apportare ai risultati complessivamente raggiunti dall'Ente (relativamente all'obiettivo assegnato).

Tra gli obiettivi assegnati ai responsabili con il Piano delle Performance o in altri strumenti di programmazione, vi sarà anche quello (o quelli) di performance generale organizzativa di intero Ente e, nella corrispondente scheda di valutazione dei responsabili (PO), si andrà a valutare il contributo di ciascun responsabile, per la parte di competenza, al raggiungimento dei risultati mediante l'attribuzione di idoneo punteggio: si ribadisce come, alla luce dei risultati di performance organizzativa, si misurerà il contributo di ciascuno.

Di anno in anno tale caratteristica la performance org.va di Ente verrà letta, programmata, misurata e valutata sulla base di specifici obiettivi annuali trasversali (affidati quindi a tutti i responsabili dell'ente), collegati allo stesso tempo sia agli ambiti operativi previsti dall'art. 8 del Decreto, sia alla strategia di mandato dell'Amministrazione.

Tali obiettivi trasversali e comuni, al pari di tutti gli altri obiettivi individuali verranno corredati dai necessari Indicatori per la misurazione, e verranno chiaramente valutati sulla base del loro grado di

raggiungimento. Ciascun responsabile avrà quindi il compito di rendere operativo l'obiettivo per la propria area di competenza, portando così dei risultati in termini di innovazione, o di miglioramento, o di maggiore efficacia ed efficienza, o ancora di avvicinamento dell'Ente agli stakeholder: risultati quindi in grado di apportare migliorie complessivamente all'intero Ente ed alla sua percezione dall'esterno.

L'obiettivo (o gli obiettivi) generali di performance organizzativa, vengono di anno in anno formulati all'interno degli strumenti di pianificazione dell'Ente (Piano delle Performance e sue rappresentazioni), insieme con gli obiettivi individuali e di area/settore. L'obiettivo di performance generale di struttura organizzativa sarà quindi uguale per tutti i responsabili, ed ognuno avrà il compito di attuarlo nel proprio settore di competenza, attraverso la realizzazione di idonee iniziative/attività/interventi. La valutazione dell'obiettivo o degli obiettivi di performance organizzativa, viene effettuata in centesimi (come per tutti gli altri elementi della scheda) e verrà valutato il contributo individuale di ciascuno.

Nel momento in cui viene elaborata la pesatura strategica degli obiettivi, andranno presi in considerazione tutti quelli affidati a ciascun responsabile, quindi sia quelli collegati alla performance organizzativa, sia quelli di performance individuale.

### **2.2.2 Valutazione degli obiettivi ed indicatori di performance per l'ambito organizzativo di diretta responsabilità**

Elemento centrale e cruciale per l'intero Ciclo di gestione della Performance in generale, e per il presente Sistema, sono gli obiettivi e le modalità di loro programmazione/definizione/costruzione: obiettivi che devono essere coerenti ed aderenti a quanto stabilito all'art. 5 comma 2 del D. Lgs. 150/09, ovvero:

- ❑ rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- ❑ specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- ❑ tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- ❑ commisurati a valori di riferimento
- ❑ confrontabili;
- ❑ correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.
- ❑ coerenti con la pianificazione di medio-lungo periodo, di derivazione degli indirizzi

Gli obiettivi individuali di esercizio vengono affidati a ciascun responsabile dopo essere stati programmati (secondo i processi interni stabiliti dall'Ente), e sono contenuti all'interno degli strumenti di programmazione che rappresentano nel loro complesso il Piano delle Performance: tali obiettivi contengono gli elementi necessari per la misurazione e valutazione preventive, concomitanti e successive da operarsi a cura del controllo di gestione interno, unitamente agli elementi per la loro corretta valutazione a cura del Nucleo di Valutazione. Gli obiettivi devono contenere gli elementi utili per la loro misurazione prima e valutazione poi: devono quindi essere correlati ad indicatori, anche di natura temporale, ed a target previsionali. Anche in questa direzione l'Ente deve migliorare, per arrivare ad avere elementi di valutazione temporali, qualitativi, quantitativi, da associare a ciascun singolo obiettivo, il tutto per ottenere più risultati:

- chiarire le aspettative/attese
- rendere il più oggettivo possibile la valutazione
- ottenere elementi per una valutazione anche dall'esterno
- ottenere un sistema di comunicazione efficace dei risultati

Gli obiettivi, come detto in precedenza, devono essere allo stesso tempo coerenti con gli indirizzi del programma di mandato, con tutti gli strumenti del Ciclo di Gestione della Performance, e con la programmazione finanziaria: tali attenzioni sono basilari e cruciale proprio nell'ottica della Riforma. L'efficacia e l'efficienza del Ciclo di Gestione della Performance dipendono proprio dalla capacità di garantire tale coerenza: questo è uno degli elementi di fondo del Decreto, ed in questa direzione si rende necessario lavorare nel medio/lungo periodo da parte del Comune, anche utilizzando il presente Sistema ed i suoi strumenti quali leve per giungere a tali risultati.

Conclusosi l'esercizio, ciascun responsabile elabora una relazione sulla base delle risultanze finali e la presenta al Segretario Generale ed al Nucleo di Valutazione; tale relazione va predisposta al termine dell'esercizio in valutazione, a partire dalle relazioni di rendicontazione dei responsabili, dalle analisi effettuate, dalle valutazioni espresse dal Nucleo di Valutazione, viene redatta la Relazione sulla performance che può essere unificata al Rendiconto di Gestione.

Il Nucleo di Valutazione, a cui spetta il compito di predisporre la proposta di valutazione dei responsabili con Posizione Organizzativa per la parte di diretta competenza (obiettivi), analizza il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo sulla base degli elementi forniti a supporto e di eventuali altri dati si rendessero necessari, oltre che sulla scorta delle informazioni ricavate dai colloqui individuali da tenersi con i responsabili stessi. A ciascun obiettivo affidato viene attribuito un punteggio a cura del Nucleo che ne verifica così il grado di raggiungimento finale (espresso sempre in centesimi).

Gli obiettivi rientranti in questa sezione sono allo stesso tempo individuali, in quanto affidati a ciascuna Posizione Organizzativa per la loro realizzazione e, se letti nel loro complesso di insieme di obiettivi affidati ad un unico responsabile, rappresentano anche la performance di settore/area.

### **2.2.3 Valutazione delle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi**

La performance individuale è data dall'apporto personale in termini di competenze, capacità, abilità, comportamenti (skills) messi in atto da ciascun Responsabile nell'attività di realizzazione degli obiettivi. Tutti questi elementi (*competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate*) vengono raccolti in 6 sottosezioni denominate rispettivamente:

- ❑ capacità di gestire il tempo e flessibilità (Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio contemperando diversi impegni)
- ❑ sviluppo degli altri (gestione dei collaboratori) e capacità di valutare (Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro)
- ❑ Rispetto regole senza introdurre formalismi (Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e "burocratismi" e promuovendo la qualità dei servizi)
- ❑ Attività di Pianificazione e controllo (Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione)
- ❑ capacità di innovazione ed orientamento ai risultati (Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali ed orientamento al perseguimento dei risultati).

- ❑ orientamento (relazione) al cliente/utente interno/ esterno (amministratori, utenti, collaboratori).
- ❑ Contributo all'integrazione tra uffici e capacità di adattamento (Contributi all'integrazione tra diversi uffici e servizi all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze e cambiamenti delle modalità operative).

La valutazione di questa sezione avviene utilizzando il medesimo range valutativo espresso in centesimi per ciascun elemento (la valutazione finale è la media dei punteggi attribuiti ai singoli fattori): in questo caso il Nucleo di Valutazione rinvia l'attribuzione dei relativi punteggi alle indicazioni fornite dal Segretario/Direttore Generale al quale è attribuito il "ruolo di raccordo tra l'organismo e l'organizzazione dell'Ente". È garanzia infatti di un sistema efficace ed equilibrato, che gli elementi di valutazione siano ponderati e siano affidati, quando hanno a che fare con la conoscenza diretta del valutato derivante dal lavoro quotidiano (come succede quindi per gli elementi oggetto di questa sezione del Sistema), ad una figura interna di garanzia qual è quella del Segretario.

Nella presente regolamentazione, al fine di poter guidare la valutazione dei sette (7) elementi oggetto della presente sezione, viene fornito il quadro di riferimento cui ci si dovrà attenere: una sorta di guida alla valutazione utile sia per i valutatori che per i valutati.

Di seguito la regolamentazione degli elementi oggetto di valutazione per la sezione della performance individuale:

## GUIDA ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

DEFINIZIONE	LIVELLI			
	1	2	3	4
<p><b>1. FLESSIBILITA' E AUTONOMIA:</b></p> <p>capacità di gestire il tempo e flessibilità (Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio contemperando diversi impegni)</p>	<p>Non si dimostra flessibile alle esigenze dell'organizzazione: tende a svolgere solo il lavoro assegnato e rifiuta di svolgere incarichi non previsti.</p> <p>Tende ad evitare i lavori che escono dalla routine, dinanzi ad un problema non cerca di individuare le possibili soluzioni.</p>	<p>Ha dimostrato sufficiente flessibilità, ma ha avuto bisogno di essere sollecitato in momenti di emergenza o per svolgere nuovi incarichi.</p> <p>Ha spesso bisogno del supporto dei colleghi per affrontare problemi nuovi e imprevisi, che percepisce come ostacoli.</p>	<p>Ha dimostrato adattabilità e disponibilità ad affrontare cambiamenti e imprevisi.</p> <p>Si è offerto spontaneamente di dare aiuto ai colleghi (e/o collaboratori) per concludere un progetto.</p> <p>Propone spesso soluzioni efficaci ai problemi operativi che incontra.</p>	<p>E' sempre disponibile a nuovi incarichi, propone egli stesso cambiamenti, diventando punto di riferimento per gli altri. Apprende dal cambiamento.</p> <p>Si assume la responsabilità di attività non predeterminate, gestendole al meglio. Cerca autonomamente di migliorare il proprio lavoro, studia le soluzioni ai problemi, fa sforzi straordinari.</p>
<p><b>2. SVILUPPO DEGLI ALTRI E CAPACITA' DI VALUTARE</b></p> <p>sviluppo degli altri (gestione dei collaboratori) e capacità di valutare (Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro).</p>	<p>Non si dimostra interessato alla crescita professionale dei propri collaboratori, non si preoccupa di monitorare il loro rendimento, non è quindi in grado di comprendere di quale tipo di supporto essi hanno bisogno per migliorare.</p>	<p>Sufficientemente interessato a migliorare le competenze dei propri collaboratori, cerca di supportarli mettendo a disposizione la propria esperienza, senza però aver chiaro quali sono le carenze di ciascuno. Non è in grado di concepire un piano sistematico di sviluppo.</p>	<p>Attento al miglioramento professionale dei propri collaboratori, mette a disposizione la propria esperienza, propone corsi di formazione e aggiornamento sulle novità del settore.</p>	<p>Dimostra una grande attenzione al miglioramento continuo dei propri collaboratori, monitorando le loro prestazioni e potenzialità con strumenti formalizzati; interviene progettando piani di aggiornamento e sviluppo, affida compiti e obiettivi di crescente responsabilità.</p>
<p><b>3. GESTIONE DEL CARICO DI LAVORO</b></p> <p>Rispetto regole senza introdurre formalismi (Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e "burocratismi" e promuovendo la qualità dei servizi)</p>	<p>Lavora con scarsa sollecitudine e precisione, esercita un'applicazione fisica e mentale di scarsa intensità in relazione alla qualità e quantità di lavoro affidatogli. Dimostra scarso interesse per i problemi di minimizzazione dei costi e dei tempi di attuazione del lavoro.</p>	<p>Lavora con modesta o normale sollecitudine e precisione, esercita una applicazione fisica e mentale di discreta intensità in relazione al lavoro affidatogli. Dimostra un occasionale interesse verso i problemi di ottimizzazione dei costi e dei tempi.</p>	<p>Lavora con notevole sollecitudine e precisione, di rado è necessario intervenire per correggere l'esecuzione del lavoro. Esercita una applicazione fisica e mentale di media intensità. Dimostra un costante interesse verso problemi di minimizzazione di tempi e costi.</p>	<p>Lavora con massima sollecitudine e precisione, anche di fronte a notevoli carichi di lavoro. Esercita una applicazione fisica e mentale intensa. Trova costantemente soluzioni per minimizzare l'uso delle risorse. Valuta sempre il rapporto costi/benefici di tutte le possibili soluzioni.</p>

<p><b><u>4. PIANIFICAZIONE E CONTROLLO</u></b></p> <p>Attività di pianificazione e di controllo (Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di programmazione e di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione)</p>	<p>Predisporre con poca chiarezza i programmi delle attività senza tener conto delle priorità. Non riesce a gestire bene il tempo nella fase di realizzazione. Non effettua controlli puntuali</p>	<p>Riconosce solo le decisioni rilevanti e definisce parzialmente i programmi delle attività e le azioni necessarie per la realizzazione dei progetti. Effettua solo i controlli di legge.</p>	<p>Sa gestire progetti complessi per entità e diversificazione delle risorse coinvolte. Dimostra di saper fronteggiare fatti imprevisti e di riformulare i programmi in base alla variabilità del contesto. Monitora l'andamento delle attività, adotta eventuali idonee azioni correttive di media complessità</p>	<p>Articola complessi piani di azione attraverso l'approfondimento e il controllo dei fattori rilevanti. Raggiunge l'obiettivo oltre gli indicatori prefissati ovvero in contesti molto mutevoli.</p>
<p><b><u>5. INNOVAZIONE ED ORIENTAMENTO AI RISULTATI</u></b></p> <p>(Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali ed attenzione ai risultati da raggiungere..)</p>	<p>Manifesta inerzia per raggiungere gli obiettivi. Non si attiva per ricercare l'individuazione di soluzioni alternative ai problemi.</p>	<p>Si attiva con azioni specifiche in presenza di sollecitazioni. Ricerca più approcci e soluzioni ad un problema riproducendo però schemi tradizionali</p>	<p>Dimostra di saper definire e raggiungere gli obiettivi. Riesce a trovare più approcci e soluzioni ad un problema uscendo talvolta dagli schemi tradizionali</p>	<p>Dimostra capacità di stabilire e raggiungere obiettivi importanti, di mantenere elevati <i>standard</i> indirizzando anche l'attività degli altri. Riesce ad ampliare i possibili approcci ai problemi trovando soluzioni alternative rispetto a quelle usuali.</p>
<p><b><u>6. ORIENTAMENTO (relazione) AL CLIENTE/UTENTE INTERNO/ ESTERNO:</u></b></p> <p>capacità di comprendere e conoscere il cliente/utente/ interno e/o esterno e le sue esigenze, al fine di fornirgli un servizio ed una assistenza efficiente ed efficace. Atteggiamento corretto, trasparente, disponibile, scrupoloso, affidabile.</p>	<p>Non risponde alle attese. Non capisce i bisogni dei clienti/ utenti e non si attiva per soddisfarli. Non si preoccupa di trasmettere con il proprio comportamento un'immagine positiva dell'Ente e/o settore.</p>	<p>Offre il servizio e l'assistenza minimi indispensabili, dimostrandosi rigido e formale di fronte a richieste insolite o di difficile comprensione. Cura poco la soddisfazione del cliente/utente e gli aspetti di relazione e di immagine dell'Ente/settore.</p>	<p>Risponde a richieste di informazioni, comunica con regolarità con il cliente/utente: si informa sul suo livello di soddisfazione. E' affidabile, puntuale e scrupoloso. Cerca di soddisfare richieste difficili e insolite e di gestire in modo adeguato gli eventuali disservizi interni/esterni. Si preoccupa dell'immagine dell'Ente.</p>	<p>E' sempre a completa disposizione del cliente/utente, risolve anche problemi complessi con tempestività e competenza. Si impegna costantemente per fornire una buona immagine dell'Ente.</p>

<p><b>7. INTEGRAZIONE TRA UFFICI E CAPACITA' DI ADATTAMENTO</b></p> <p>Contributo all'integrazione tra uffici e capacità di adattamento (Contributi all'integrazione tra diversi uffici e servizi all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze e cambiamenti delle modalità operative).</p>	<p>Si preoccupa poco dei problemi e delle necessità altrui. Distaccato e poco socievole, ha difficoltà a lavorare insieme agli altri. Tende a creare problemi nei rapporti con i colleghi. Dimostra disinteresse per le richieste altrui. Non si adatta al contesto che cambia.</p>	<p>Collabora se richiesto. Generalmente va d'accordo con tutti, non è tuttavia molto affiatato e non sempre si controlla.</p> <p>Dimostra scarsa propensione a comprendere le necessità degli altri e ad entrare in rapporto con questi. Nei momenti di cambiamento reagisce con diffidenza.</p>	<p>Collabora di buon grado. Sa tenere buoni rapporti con gli altri. Tende a ricomporre i contrasti ed a promuovere la cooperazione. Non si attribuisce i meriti altrui. Sa accettare il cambiamento ed affrontarlo</p>	<p>Collabora molto volentieri ed armonizza perfettamente con gli altri. Si adopera per creare un clima cordiale, aiuta i colleghi a superare le difficoltà nel lavoro. Sa riconoscere i meriti di chi ha fatto il lavoro. Comprende le esigenze degli altri, mettendo in atto comportamenti adeguati</p> <p>Sa anticipare il cambiamento ed è quindi in grado di affrontarlo nel migliore dei modi.</p>
--	---	--	--	---

#### **2.2.4 Sintesi scheda e modalità di calcolo**

La scheda di valutazione si conclude con una sezione riepilogativa di sintesi dove confluiscono le due sezioni di cui essa si compone. In tale sintesi i giudizi (attribuiti nelle relative sezioni) vengono ponderati secondo il peso attribuito a ciascuna sezione, ovvero: 60% per obiettivi ed indicatori di performance, contributo individuale; 40% o competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi.

Il risultato è un valore, anch'esso espresso in centesimi, a cui viene ancorata l'attribuzione dell'indennità di risultato e la sua graduazione è stata rideterminata con DGC n. 130 del 23/12/2013

Il risultato è un valore, anch'esso espresso in centesimi, a cui viene ancorata l'attribuzione della retribuzione di risultato e la sua graduazione. Nello specifico abbiamo che per punteggi inferiori a **60** non si assegna la retribuzione di risultato, in quanto la valutazione è negativa. Per punteggi compresi tra 60 e 100 punti, si assegna la retribuzione di risultato, come indicato nel seguente prospetto:

con punteggio da: 90,00 a 100,00	100% della retribuzione di risultato massima spettante
con punteggio da: 80,00 a 89,99	90% della retribuzione di risultato massima spettante
con punteggio da: 60,00 a 79,99	70% della retribuzione di risultato massima spettante
con punteggio inferiore a 60	nessuna indennità di risultato – valutazione negativa

### **2.3 Ambiti di misurazione e valutazione della performance del personale (non posizione organizzativa)**

Il nuovo “Sistema di misurazione e valutazione della performance” – **area dipendenti**, al fine di garantire come prescritto dalla Legge la coerenza dell'intero Sistema di Valutazione del Comune, prevede che la misurazione della performance individuale e di quella organizzativa rispettino quanto stabilito dall'art. 9 comma 2, e quindi:

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Conseguentemente, partendo dall'analisi delle schede attualmente in uso per il personale, è cruciale che esse rispondano:

- o alla normativa;
- o alle necessità operative dell'Ente;
- o all'esigenza di garantire la coerenza tra tutti i sistemi di valutazione del personale del Comune.

Le schede attualmente già in uso per il personale, corrispondono rispondono già alle esigenze previste dal Decreto. Infatti, ciascun dipendente dell'Ente, viene valutato sia sulla base di obiettivi individuali o di gruppo affidati con gli strumenti di programmazione che nel loro insieme rappresentano il Piano delle Performance, sia sul loro contributo all'interno dell'ufficio e del settore di riferimento, unitamente a competenze e capacità dimostrate.

La scelta di conseguenza è quella di mantenere il medesimo modello con la sua graduazione, rinviando in toto a quando già stabilito all'interno dei contratti decentrati.

### **2.4 Tempi fasi, modalità e soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance**

Il processo di misurazione e valutazione della performance rappresenta il cronoprogramma delle azioni da realizzare e dei tempi da rispettare per garantire la piena funzionalità del Ciclo di gestione della performance.

Conseguentemente, nel definirne in maniera puntuale il processo che porterà alla valutazione, si rende necessario definire le tappe del processo più generale del Ciclo di gestione della performance, coerentemente con quanto già stabilito dal Comune attraverso gli idonei strumenti di pianificazione e regolamentazione.

- a. Approvazione del bilancio di previsione annuale e pluriennale, e della relativa Relazione Previsionale e Programmatica, secondo i tempi stabiliti dalla legge.
- b. Approvazione Piano delle Performance, rappresentato dall'insieme di Relazione Previsionale e Programmatica, Piano Esecutivo di Gestione / Piano degli Obiettivi da parte della Giunta secondo i tempi stabiliti dal proprio regolamento di contabilità.
- c. Gli obiettivi strategici, di performance organizzativa ed individuale e di area/settore, andranno correttamente predisposti (nel rispetto dei requisiti stabiliti dall'art. 5 del Decreto) che guideranno il processo di misurazione prima e valutazione poi dei responsabili Posizioni Organizzative e del resto del personale.

- d. Tra gli obiettivi sarà necessario individuarne almeno 1 (uno) di PERFORMANCE ORGANIZZATIVA, generale di Struttura. Un obiettivo unico per tutti Responsabili con PO dell'Ente, avente carattere trasversale, inerente uno degli otto ambiti individuati dall'art.8 a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse; c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive; d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi; e) 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; f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
- e. **Di norma entro il 15 settembre deve** essere trasmesso uno stato di avanzamento parziale degli obiettivi, mediante compilazione delle apposite schede da parte dei responsabili con PO ed annessa relazione. Tali schede vanno trasmesse al Direttore / Segretario Generale e, per conoscenza, al Nucleo di Valutazione.
- f. **Entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione,** ciascun Responsabile con PO dovrà trasmettere la relazione conclusiva circa il grado di raggiungimento degli obiettivi al Direttore / Segretario Generale ed all'Organismo Indipendente di Valutazione.
- g. **Ciascun responsabile dovrà stabilire all'interno del proprio settore le modalità ed i tempi per le attività di monitoraggio e controllo.**
- h. Compatibilmente con quanto previsto all'interno del proprio Regolamento degli Uffici e dei Servizi il Comune, per l'esercizio oggetto di valutazione, provvede alla redazione degli strumenti di rendicontazione (relazione sulla performance) con il contributo di tutti i soggetti a vario titolo coinvolti.

Il processo specifico di valutazione della performance dei Responsabili con PO si articola in un insieme di fasi temporalmente concatenate:

- ❑ Predisposizione delle relazioni finali a cura dei responsabili e trasmissione al Segretario Generale ed al Nucleo entro il 31/01 dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione.
- ❑ Avvio formale del processo di valutazione da parte del Nucleo.
- ❑ Incontro individuale tra Nucleo, Segretario Generale e ciascun responsabile.
- ❑ Eventuali approfondimenti ed integrazioni a cura del Nucleo.
- ❑ Conclusione del processo con redazione delle proposte di schede di valutazione dei responsabili con Posizione Organizzativa, condivisione con il Segretario generale per il completamento delle stesse alla luce delle competenze di cui detto in precedenza, ed inoltre al Sindaco entro il 31.03 (soggetto individuato quale responsabile della valutazione).
- ❑ Trasmissione ai responsabili di Posizione Organizzativa delle valutazioni.
- ❑ Dalla consegna di dette schede di valutazione ai responsabili, i valutati possono elaborare delle osservazioni scritte da sottoporre al Sindaco, al Segretario Generale, ed al Nucleo di Valutazione entro 15 giorni dalla consegna delle schede per proporre un riesame della propria valutazione.
- ❑ Al ricorso segue una nuova convocazione del ricorrente (nei 10 giorni successivi).

- ❑ Al termine del processo, il Nucleo deve esprimersi in merito al ricorso predisponendo entro 15 giorni idonea relazione da presentare al Sindaco nella quale dare atto delle risultanze del proprio lavoro (entro 15 giorni dal riesame).
- ❑ Il Sindaco dovrà esprimersi alla luce di tali nuovi elementi e mantenere oppure modificare la valutazione entro 15 giorni.
- ❑ Liquidazione della retribuzione di risultato entro 30 giorni.

### **Le procedure di conciliazione**

Nel caso in cui il responsabile di PO valutato non sia soddisfatto della valutazione ricevuta, avrà 20 giorni di tempo per richiedere la revisione della propria valutazione. La richiesta andrà presentata al Sindaco, al Segretario Generale ed al Nucleo. Entro i successivi 30 giorni l'organismo dovrà convocare il responsabile, insieme al Segretario Generale, per valutare le ragioni del ricorso.

A conclusione della nuova audizione, il Nucleo dovrà predisporre idonea relazione da presentare al Sindaco, nella quale evidenziare le ragioni espresse dal ricorrente, nonché il proprio giudizio su tale ricorso. Alla luce di questi nuovi elementi, il Sindaco potrà stabilire di effettuare una nuova valutazione.

Concluso tale iter, il dipendente ha la possibilità di far ricorso nei modi, nei tempi e secondo il procedimento stabilito dall'art. 410 del c.p.c.

Per il resto del personale, nel caso in cui valutato non sia soddisfatto della valutazione ricevuta, avrà 20 giorni di tempo per richiedere la revisione della propria valutazione. La richiesta andrà presentata al Responsabile PO che ha espresso la valutazione ed al Segretario Generale per conoscenza. Entro i successivi 30 giorni il responsabile dovrà convocare il dipendente, insieme al Segretario Generale che svolgerà il ruolo di Garante dell'incontro, per valutare le ragioni del ricorso. Nei 15 giorni successivi al riesame la valutazione dovrà essere confermata o modificata sempre a cura del Responsabile che l'ha attribuita.

Concluso tale iter, il dipendente ha la possibilità di far ricorso nei modi, nei tempi e secondo il procedimento stabilito dall'art. 410 del c.p.c.

Il Sistema di valutazione della performance è adottato in coerenza con gli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica; nello stesso sono previste, inoltre 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

### **3.3 I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE**

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta da:

- a) Sindaco, cui compete la valutazione annuale dei responsabili con posizione organizzativa (su proposta del Nucleo di Valutazione) e del Segretario Generale;
- b) Nucleo di Valutazione, cui compete la misurazione e valutazione della performance, nonché la proposta di valutazione annuale dei responsabili con posizione organizzativa dell'Ente.
- c) responsabili con posizione organizzativa, cui compete la misurazione e la valutazione delle performance del personale loro assegnato. Per la valutazione del personale, il dirigente è coadiuvato dai titolari di posizione organizzativa della struttura di assegnazione del dipendente.

### **4. Coerenza del sistema di misurazione e valutazione della performance con i sistemi di controllo, e di programmazione**

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dagli articoli nn. 7 e 9 del Decreto ed in base alle direttive

adottate dalla Commissione nazionale CIVIT di cui all'articolo 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua al suo interno anche le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti.

Relativamente ai documenti di programmazione e gestione, che nel loro insieme costituiscono il Piano della Performance, al loro interno devono essere esplicitati gli obiettivi sulla base dei quali i responsabili verranno poi valutati (quelli di performance individuale e quelli di performance organizzativa). La coerenza quindi tra gli strumenti di programmazione ed il presente Sistema deve essere integrale.

A ciò si aggiunga che la necessità di coerenza è data anche dai requisiti stessi che gli obiettivi affidati ai responsabili è che essi siano, come stabilito all'art. 5 comma 2 del Decreto, devono avere. Ovvero (tra gli altri):

- ❑ *Rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle proprietà politiche ed alle strategie dell'Amministrazione.*
- ❑ *Specifici e misurabili in termini concreti e chiari.*
- ❑ *Tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi.*
- ❑ *Riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno.*
- ❑ *Correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.*

Ecco che per programmare degli obiettivi, che poi verranno misurati e valutati nella loro realizzazione sulla base delle indicazioni previste dal presente Sistema, si rende necessario che questo sia coerente con gli strumenti di programmazione, di gestione e di bilancio.

Per quel che concerne la coerenza con i sistemi di controllo, va osservato come nel corso del tempo si renda necessario sviluppare la cultura del controllo di gestione e del controllo strategico, quali elementi utili all'accrescimento dell'efficacia ed efficienza dell'Ente e quali utili supporti per i processi di misurazione e valutazione previsti anche dal presente Sistema.

## **5. Le schede del sistema di misurazione e valutazione della performance**

A conclusione del Sistema, vengono fornite le schede di valutazione di:

1. Responsabili con Posizione Organizzativa
2. Altri dipendenti

## SCHEDA DI VALUTAZIONE PER LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

### Scheda di valutazione del responsabile di settore

*tutti i punteggi vengono assegnati in centesimi*

SETTORE
DIPENDENTE
CATEGORIA
PROFILO PROFESSIONALE
Periodo di valutazione:

1

### 2 SEZIONE 1 obiettivi ed indicatori di performance, contributo individuale

Obiettivo	peso ponderato	punteggio	risultato
obiettivo di carattere generale di performance organizzativa, generale di Struttura assegnato annualmente a tutti i dirigenti, negli ambiti stabiliti dall'art. 8 del D. Lgs. 150/09			
Obiettivo 1	peso ponderato	punteggio	risultato
Obiettivo 2	peso ponderato	punteggio	risultato
Obiettivo 3	peso ponderato	punteggio	risultato
Obiettivo 4	peso ponderato	punteggio	risultato
Obiettivo n	peso ponderato	punteggio	risultato
<b>TOTALE</b>			<b>risultato</b>

### 3SEZIONE 2 competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi (peso ponderato 40%)

#### FATTORI

#### Valutazione

a) Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio contemperando diversi impegni	
b) Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di	

<p>generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro</p>	
<p>c) Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione e senza indurre formalismi e "burocratismi" e promuovendo la qualità dei servizi</p>	
<p>d) Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di programmazione e di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione</p>	
<p>e) Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali</p>	
<p>f) orientamento (relazione) al cliente/utente interno/ esterno (amministratori, utenti, collaboratori)</p>	
<p>g) Contributi all'integrazione tra diversi uffici e servizi all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze e cambiamenti delle</p>	

modalità operative				
<b>TOTALE (media)</b>				
<b>RIEPILOGO FINALE</b>				
		Pesi	Punteggi	valutazione
				ponderata
	Obiettivi, indicatori di performance, contributo individuale	60%		
	Competenze e comportamenti	40%		
	<b>RISULTATO FINALE DELLA VALUTAZIONE</b>			

**N.B. Per punteggi inferiori a 60 punti non si assegna l'indennità di risultato in quanto la valutazione si intende negativa**

Per punteggi compresi tra 60 e 100 punti, si assegna la retribuzione di risultato, come indicato nel seguente prospetto:

con punteggio da: 90,00 a 100,00	100% della retribuzione di risultato massima spettante
con punteggio da: 80,00 a 89,99	90% della retribuzione di risultato massima spettante
con punteggio da: 60,00 a 79,99	70% della retribuzione di risultato massima spettante
con punteggio inferiore a 60	nessuna indennità di risultato – valutazione negativa

5

Data

Firma per presa visione del dipendente

il responsabile della valutazione

\_\_\_\_\_

SINDACO

Nucleo di Valutazione

\_\_\_\_\_

Anno \_\_\_\_\_ - DIPENDENTE \_\_\_\_\_

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE PER LA PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE Cat. C-D**

1^ parte collegata alla valutazione ottenuta dal Capo Area (massimo 50%)

<b>FATTORI DI VALUTAZIONE</b>	<b>Punti 50</b> Da 95% a 100%	<b>Punti 45</b> da 89% a 94%	<b>Punti 40</b> da 82% a 88%	<b>Punti 35</b> da 72% a 81%	<b>Punti 20</b> da 62% a 71%	<b>Punti 10</b> Sotto il 62%
1. Risultati conseguiti						

2^ parte riferita a valutazione individuale (massimo 50%)

<b>FATTORI DI VALUTAZIONE</b>	<b>Ottimo</b> Punti :da 46 a 50	<b>Distinto</b> Punti :da 36 a 45	<b>Buono</b> Punti :da 26 a 35	<b>Adeguato</b> Punti :da 16 a 25	<b>Sufficiente</b> Punti :da 11 a 15	<b>Scarso</b> Punti :da 0 a 10
1. Preparazione professionale						
2. Sensibilità nei confronti dell'utenza						
3. Capacità di iniziativa per la soluzione di problemi/difficoltà operative						
4. Assiduità in termini di attiva partecipazione						
5. flessibilità nell'espletamento delle mansioni e disponibilità a sopperire ad assenze temporanee di colleghi a fronte di emergenze di organico						
6. Capacità di collaborazione con colleghi e superiori e di adattamento ai mutamenti organizzativi						

PUNTEGGIO 1^ PARTE \_\_\_\_\_

PUNTEGGIO 2^ PARTE \_\_\_\_\_

TOTALE \_\_\_\_\_

Sandrigo, \_\_\_\_\_

Il Responsabile

Per la quantificazione della parte economica collegata al risultato della scheda di valutazione, si fa rinvio a quanto stabilito all'interno del CCDI di riferimento che si riporta

La quota di produttività da assegnare ai singoli dipendenti verrà attribuita secondo i criteri sotto indicati:

**Punti da 94,01 a 100: viene erogato il 100% dell'incentivo individuale potenzialmente attribuibile sulla base del budget di Area**

**Punti da 89,01 a 94: viene erogato il 90% dell'incentivo come sopra specificato**

**Punti da 79,01 a 89: viene erogato il 80% dell'incentivo come sopra specificato**

**Punti da 69,01 a 79: viene erogato il 68% dell'incentivo come sopra specificato**

**Punti da 40,01 a 69: viene erogato il 45% dell'incentivo come sopra specificato**

**Punti da 1 a 40: non viene erogato alcun incentivo – valutazione negativa**

## Personale Sandrigo 2

Anno \_\_\_\_\_ - DIPENDENTE \_\_\_\_\_

### SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE PER LA PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE Cat. A-B

1^ parte collegata alla valutazione ottenuta dal Capo Area (massimo 50%)

FATTORI DI VALUTAZIONE	Punti 50 Da 95% a 100%	Punti 45 da 89% a 94%	Punti 40 da 82% a 88%	Punti 35 da 72% a 81%	Punti 20 da 62% a 71%	Punti 10 Sotto il 62%
1. Risultati conseguiti						

2^ parte riferita a valutazione individuale (massimo 50%)

FATTORI DI VALUTAZIONE	Ottimo Punti :da 46 a 50	Distinto Punti :da 36 a 45	Buono Punti :da 26 a 35	Adeguato Punti :da 16 a 25	Sufficiente Punti :da 11 a 15	Scarso Punti :da 0 a 10
1. Preparazione professionale						
2. abilità tecnico operativa nello svolgimento delle mansioni						
3. puntualità, rapidità e capacità di relazionarsi con l'utenza interna ed esterna						
4. flessibilità nell'espletamento delle mansioni e disponibilità a sopperire ad assenze temporanee di colleghi a fronte di emergenza di organico						
5. Capacità di lavorare in gruppo e collaborare con i superiori						
6. Capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi						

PUNTEGGIO 1^ PARTE \_\_\_\_\_

PUNTEGGIO 2^ PARTE \_\_\_\_\_

TOTALE \_\_\_\_\_

Sandrigo, \_\_\_\_\_

Il Responsabile

Per la quantificazione della parte economica collegata al risultato della scheda di valutazione, si fa rinvio a quanto stabilito all'interno del CCDI di riferimento.

La quota di produttività da assegnare ai singoli dipendenti verrà attribuita secondo i criteri sotto indicati:

**Punti da 94,01 a 100: viene erogato il 100% dell'incentivo individuale potenzialmente attribuibile sulla base del budget di Area**

**Punti da 89,01 a 94: viene erogato il 90% dell'incentivo come sopra specificato**

**Punti da 79,01 a 89: viene erogato il 80% dell'incentivo come sopra specificato**

**Punti da 69,01 a 79: viene erogato il 68% dell'incentivo come sopra specificato**

**Punti da 40,01 a 69: viene erogato il 45% dell'incentivo come sopra specificato**

**Punti da 1 a 40: non viene erogato alcun incentivo – valutazione negativa**