



**COMUNE DI MONTERIGGIONI**  
**PROVINCIA DI SIENA**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL  
COMUNE DI  
MONTERIGGIONI**

**(Approvato con deliberazione della G.C. n. 71 del 19.04.2012)**  
**(Modificato con deliberazione della G.C. n. 110 del 21.06.2012)**

## INDICE

|                                                                                                                    |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. Descrizione del Sistema di misurazione e valutazione                                                            | pag. 4  |
| 2. Soggetti attori del Sistema di misurazione e valutazione                                                        | pag. 6  |
| 3. Fasi e tempi del Sistema di misurazione e valutazione                                                           | pag. 7  |
| 4. Collegamento delle valutazioni con le fasce di merito                                                           | pag. 8  |
| 5. Il Sistema di misurazione e valutazione nell'ambito del ciclo della Performance                                 | pag. 8  |
| 6. Coerenza del Sistema di misurazione e valutazione della Performance con i sistemi di controllo e programmazione | pag. 9  |
| 7. Valutazione della Performance individuale dei titolari P.O.                                                     | pag. 10 |
| 7.1 Obiettivi: caratteristiche, assegnazione e taratura                                                            | pag. 11 |
| 7.2 Comportamenti organizzativi                                                                                    | pag. 12 |
| 7.3. Contributo alla performance generale della struttura                                                          | pag. 17 |
| 7.4. Capacità di valutazione dei propri collaboratori                                                              | pag. 18 |
| 8. Criteri di valutazione del personale non titolare di P.O.                                                       | pag. 20 |
| 9. Valutazione della Performance organizzativa                                                                     | pag. 21 |
| 10. Valutazione della Performance dell'Ente                                                                        | pag. 23 |
| 11. Procedure di conciliazione                                                                                     | pag. 23 |
| 12. Relazione sulla Performance                                                                                    | pag. 23 |

|                                                                                                                  |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 13. Trasparenza ed informazione                                                                                  | pag. 23 |
| Allegato 1- Facsimile scheda valutazione erogazione indennità di risultato                                       | pag. 24 |
| Allegato 2- Facsimile scheda 1° monitoraggio intermedio obiettivi                                                | pag. 28 |
| Allegato 3- Facsimile scheda 2° monitoraggio intermedio obiettivi                                                | pag. 30 |
| Allegato 4- Facsimile scheda autovalutazione Responsabile P.O.                                                   | pag. 32 |
| Allegato 5- Facsimile scheda valutazione Responsabile P.O. da parte del personale                                | pag. 34 |
| Allegato 6 – Facsimile scheda valutazione del personale dipendente inquadrato nelle cat. professionali “C” – “D” | pag. 36 |
| Allegato 7 – Facsimile scheda valutazione del personale dipendente inquadrato nelle cat. professionali “A” – “B” | pag. 38 |

## 1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il presente Sistema di misurazione e valutazione costituisce lo strumento di immediata attuazione operativa al Titolo I della Parte Terza del Regolamento per la disciplina degli Uffici e dei Servizi, approvato con deliberazione della G.C. n. 94 del 12.05.2011, avente ad oggetto il “Sistema permanente di valutazione, di incentivazione e sanzionatorio del personale”, così come espressamente previsto dall’art. 56 del medesimo Regolamento. La predisposizione di tale strumento è di competenza del Nucleo di Valutazione (costituito con decreto sindacale n. 16 in data 06.09.2010) mentre la relativa approvazione spetta alla Giunta Comunale.

Con il termine “**Performance**” si intende il contributo apportato dall’azione esercitata da un’organizzazione, un’unità organizzativa o da un singolo individuo al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, più in generale, alla soddisfazione dei bisogni in relazione cui l’azione di tali entità è istituzionalmente preordinata.

Con il termine “**Ciclo di gestione della Performance**” (di seguito indicato semplicemente come “Ciclo della Performance”) si intende il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi (coerenti con il processo di declinazione delle strategie), corredati di indicatori e target, si provvede alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati del Ciclo.

Con il termine “**Misurazione della Performance**” si intende l’attività di riscontro degli scostamenti tra i target degli obiettivi assegnati ed i risultati effettivamente raggiunti, il tutto sulla base di indicatori misurabili. E’ un processo formalizzato che svolge le funzioni di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni rilevanti.

Con il termine “**Valutazione della Performance**” si intende l’analisi e la valutazione dei risultati ottenuti dall’Ente, dalle Aree/settori/servizi/uffici, dai singoli dipendenti, sulla base dei riscontri della misurazione della Performance.

Con il termine “**Rendicontazione della Performance**” si intende la descrizione delle risultanze della misurazione dei risultati, indirizzata agli stakeholder interni ed esterni all’Ente.

Con il termine “**Sistema di misurazione e valutazione della Performance**” si intende 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.

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance nasce nell’ambito delle previsioni contenute nella legge delega n. 15/2009 e del successivo decreto legislativo n. 150/09 (artt. 7 e 9) ed in ossequio ai principi dettati dalle deliberazioni della CIVIT e delle Linee Guida ANCI in materia di Ciclo della Performance che hanno introdotto come elementi qualificanti e prioritari il concetto di “Performance organizzativa” direttamente collegato a quello di “Performance individuale”, unitamente alla necessità di avvicinare sempre più le Pubbliche Amministrazioni ai propri cittadini. L’adozione di un Sistema di misurazione e valutazione della Performance, oltre a rispondere alla specifica esigenza normativa, deriva dalla necessità di dotare l’Ente di uno strumento di costante miglioramento della propria organizzazione e dei propri risultati. Un Sistema efficace deve pertanto perseguire molteplici finalità, tra cui:

- verifica degli obiettivi raggiunti;
- informazione e orientamento dei processi decisionali;
- gestione più efficace delle risorse;
- promozione dei processi di miglioramento e della qualità nella P.A.;
- valorizzazione e miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali e della capacità di attuazione di piani e programmi;
- efficienza nell’impiego delle risorse con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all’ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.
- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive.

La Performance, pertanto, viene valutata per migliorare la qualità dei servizi e la competenza dei dipendenti (art. 3 del D. Lgs. n. 150/09).

La valutazione e misurazione della Performance dev'essere vista come un Sistema costituito dai seguenti tre segmenti:

- **Performance individuale:** competenza professionale e raggiungimento degli obiettivi dei titolari di P.O. e degli altri dipendenti non titolari di P.O.;
- **Performance organizzativa:** la Performance ottenuta dall'Ente nel suo complesso per ciò che concerne il livello di raggiungimento degli obiettivi delle singole articolazioni organizzative;
- **Performance a livello di Ente:** livello di raggiungimento degli obiettivi dell'intero Ente espresso dalla media dei risultati ottenuti dalle singole articolazioni organizzative, eventualmente integrata dallo stato di attuazione degli obiettivi strategici desunti dal programma politico amministrativo.

Gli strumenti della programmazione e della valutazione sono costituiti dal PEG e dal Piano della Performance (ex Piano Dettagliato degli Obiettivi), i quali rappresentano il naturale completamento annuale del sistema dei documenti di programmazione, in quanto permettono di affiancare a strumenti di pianificazione strategica e di programmazione (linee di mandato, Relazione previsionale e programmatica, Bilancio pluriennale e Bilancio preventivo annuale) un efficace strumento di "budgeting" in cui vengono esplicitati gli obiettivi, le risorse e le responsabilità di gestione, per ciascun centro di responsabilità.

I singoli obiettivi vengono assegnati previa condivisione con i Responsabili e dovranno avere le caratteristiche descritte all'art. 51 del vigente Regolamento per la disciplina degli Uffici e dei Servizi, approvato con deliberazione della G.C. n. 94 del 12.05.2011.

Nel Comune di Monteriggioni non sono previste figure dirigenziali, pertanto, la misurazione e la valutazione della Performance individuale del personale (titolare di P.O. e non) sono collegate al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, alla qualità del contributo assicurato alla Performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

Dovranno essere curate le singole fasi, in particolare:

Pianificazione: gli obiettivi definiti dall'Ente dovranno essere 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 Comunale ed i Responsabili dell'Ente;

Monitoraggio: agli organi di vertice politico amministrativo ed agli apicali (Posizioni Organizzative) è assegnata la responsabilità del monitoraggio e degli eventuali interventi correttivi nel processo di realizzazione dei suddetti, riservando al Nucleo di Valutazione un ruolo di supporto metodologico;

Valutazione: sulla base delle risultanze del Sistema di misurazione, il Nucleo di Valutazione proporrà al vertice politico amministrativo la valutazione delle Posizioni Organizzative per la parte di competenza fondata sulla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi affidati di Performance individuale e di Performance organizzativa, con particolare riguardo anche alla qualità del contributo assicurato alla Performance dell'unità organizzativa (o struttura) di appartenenza: al vertice politico poi spetta la loro effettiva valutazione. La valutazione del restante personale viene effettuata a cura dei Responsabili di Area, nel pieno rispetto dei contratti e della legislazione in materia.

Il presente Sistema individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della Performance;
- le modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema.

## **2. SOGGETTI ATTORI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

I soggetti coinvolti nel presente Sistema di misurazione e valutazione della Performance sono:

### GIUNTA COMUNALE

- Promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della Performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;
- Approva il Sistema di misurazione e valutazione della Performance;
- Definisce gli obiettivi strategici;
- Approva il PEG e il Piano della Performance, le relative variazioni e le verifiche del Piano Dettagliato degli Obiettivi;
- Valuta con il supporto del Nucleo di Valutazione e dei Responsabili, l'andamento della Performance organizzativa, proponendo, ove necessario, interventi correttivi in corso d'esercizio.

### SINDACO

- Valuta la Performance individuale del Segretario Comunale (il cui Sistema è delineato dall'art.56, comma 2 del vigente Regolamento per la disciplina degli Uffici e dei Servizi, approvato con deliberazione della G.C. n. 94 del 12.05.2011) e la Performance individuale dei Responsabili di Posizione Organizzativa

### NUCLEO DI VALUTAZIONE

- Procede alla validazione del presente Sistema di valutazione e alla conseguente proposta alla Giunta Comunale;
- Procede alla validazione della Relazione sulla Performance;
- Monitora il funzionamento complessivo del Sistema di valutazione della Performance organizzativa ed individuale, garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione ed attesta, altresì, l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza. Esercita un'attività di impulso nei confronti del vertice politico amministrativo per l'elaborazione e l'aggiornamento del Sistema e per la sua attuazione e, a tal fine, trasmette al Sindaco, periodicamente, una relazione sull'attività di monitoraggio svolta, evidenziando funzionalità e criticità rilevate;
- Provvede, altresì, alla proposta di valutazione delle Posizioni Organizzative al Sindaco ed, in composizione modificata, valuta il Segretario Comunale;
- Può richiedere ai Responsabili di P.O. ogni atto o elemento conoscitivo dell'attività svolta, nonché alla struttura tecnica permanente di supporto le informazioni e la documentazione relativa all'andamento della gestione degli Uffici e Servizi, al fine di poter verificare la correlazione tra gli obiettivi prefissati, i risultati raggiunti e le risorse umane, finanziarie strumentali effettivamente rese disponibili alla singola Area;
- Può programmare incontri periodici con i Responsabili, in occasione della definizione degli obiettivi e, nel corso dell'anno, per una verifica sull'andamento della gestione, quantomeno in occasione del momento iniziale dell'individuazione degli obiettivi e al momento della rendicontazione conclusiva.
- Può richiedere in qualsiasi momento confronti con i Responsabili di Posizione Organizzativa in merito all'andamento dell'attività;

- Esercita le prerogative riconosciute gli dal presente Regolamento in ordine alla gestione delle procedure di conciliazione relative alle valutazioni effettuate dai soggetti preposti.

#### RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

- Attuano le azioni per l'ottenimento degli obiettivi di ordinaria e straordinaria amministrazione loro affidati;
- Collaborano assieme alla parte politica alla stesura degli strumenti di programmazione dell'Ente (PEG e Piano della Performance);
- Valutano la Performance individuale del personale loro assegnato.

#### PERSONALE

- Interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione, come soggetto che dev'essere informato e coinvolto nella definizione degli obiettivi e dei criteri che presiedono l'applicazione del Sistema.

#### UTENTI ESTERNI

- Partecipano alla valutazione della "Performance organizzativa"

### **3. FASI E TEMPI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Il Sistema contiene le fasi, le modalità ed i tempi con cui il Comune attua il Ciclo della Performance, definendo obiettivi, indicatori, effettuando il monitoraggio della Performance e la rendicontazione dei risultati ottenuti, i quali andranno a costituire la base per la successiva pianificazione. A questo riguardo, i termini temporali fondamentali entro i quali dovranno svolgersi i processi valutativi nonché essere redatti i relativi documenti sono i seguenti:

- il 31 gennaio di ogni anno viene, di norma, approvato dalla Giunta Comunale il PEG ed il Piano della Performance, sulla base degli indirizzi programmatici definiti dal Consiglio Comunale nell'ambito del Bilancio previsionale e nella relazione Previsionale e Programmatica. Il suddetto termine si intende automaticamente prorogato all'ultimo giorno del mese successivo a quello fissato da apposito D.M. quale termine per l'approvazione del bilancio ai sensi dell'art. 163, comma 3 del D. Lgs. n. 267/00.

In fase di approvazione dei suddetti strumenti di programmazione, la Giunta Comunale procede alla "budgettizzazione" delle risorse destinate alla premialità per ciascuna Area, ossia alla ripartizione di queste ultime fra le sei Aree in cui si articola la struttura burocratica del Comune di Monteriggioni, sulla base dei seguenti criteri:

- l'80% delle risorse avviene sulla base della consistenza dell'Area dal punto di vista del personale qualitativamente (Categorie Professionali) e quantitativamente ad essa assegnato;
- il restante 20% delle risorse sulla base della somma dei punteggi riportati in sede di valutazione strategica (determinata ai sensi del successivo punto 7.1) dagli obiettivi assegnati ad ogni Area per l'anno di riferimento.

**(N.B. Per quanto concerne la valutazione dell'anno 2011, la ripartizione delle risorse per la produttività e l'erogazione della stessa avvengono secondo gli accordi aziendali interni a tale data vigenti)**

- il 30 aprile di ogni anno viene approvata dal Consiglio Comunale la Relazione sul Rendiconto (avente valore a tutti gli effetti della Relazione sulla Performance); il trentesimo giorno successivo all'approvazione del PEG e del Piano della Performance, i Responsabili provvedono ad assegnare gli obiettivi di risultato attesi al personale dipendente. In sede di assegnazione degli obiettivi, i Responsabili di Area portano a conoscenza del personale assegnato l'importo del budget a disposizione per l'anno di riferimento per il riconoscimento del

trattamento accessorio a valere sul Fondo per la contrattazione decentrata (ed i criteri di ripartizione delle risorse fra le varie Aree), gli obiettivi assegnati ed i criteri di valutazione;

- entro il 30 dei mesi di settembre e di novembre di ogni anno, i soggetti valutatori (Nucleo o Responsabili di P.O.) dovranno effettuare appositi monitoraggi, anche, in parte, a livello di gruppo, in considerazione della natura ed oggetto degli obiettivi assegnati (vedasi, a tale riguardo, le allegate schede n. 2 e 3)

**(N.B. Per quanto concerne l'anno 2011, anno di prima applicazione del presente Sistema, la verifica è stata effettuata al 30 settembre)**

- entro il mese di gennaio di ogni anno vengono effettuate le valutazioni sia del personale incaricato di P.O. sia del personale dipendente.

**(N.B. Per le valutazioni per l'anno 2011, anno di prima applicazione del presente Sistema, la verifica finale sarà effettuata entro il 30 aprile 2012)**

- il trentesimo giorno successivo al termine assegnato per l'eventuale definizione di controversie afferenti la valutazione e comunque entro il 30 aprile di ogni anno, il Nucleo di Valutazione ed i Responsabili di P.O. definiscono, per quanto di rispettiva competenza, la graduatoria delle valutazioni individuali del personale incaricato di P.O. e del personale dipendente sulla base delle valutazioni divenute definitive.

**(N.B. Relativamente all'anno 2011, anno di prima applicazione del presente Sistema, il termine per la definizione delle controversie è da intendersi fissato al 31 maggio 2012)**

#### **4. COLLEGAMENTO DELLE VALUTAZIONI CON LE FASCE DI MERITO**

Come previsto dall'art. 55 del vigente Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi del Comune di Monteriggioni, il personale è suddiviso, in relazione alla valutazione, in **tre fasce** di merito, così di seguito articolate:

a) il **trenta per cento** è collocato nella fascia di merito alta, alla quale corrisponde l'attribuzione del **cinquanta per cento** delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla Performance individuale;

b) il **cinquanta per cento** è collocato nella fascia di merito intermedia, alla quale corrisponde l'attribuzione del **quaranta per cento** delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla Performance individuale;

c) il restante **venti per cento** è collocato nella fascia di merito bassa, alla quale corrisponde l'attribuzione del **dieci per cento** delle residue risorse per il trattamento accessorio collegato alla Performance individuale.

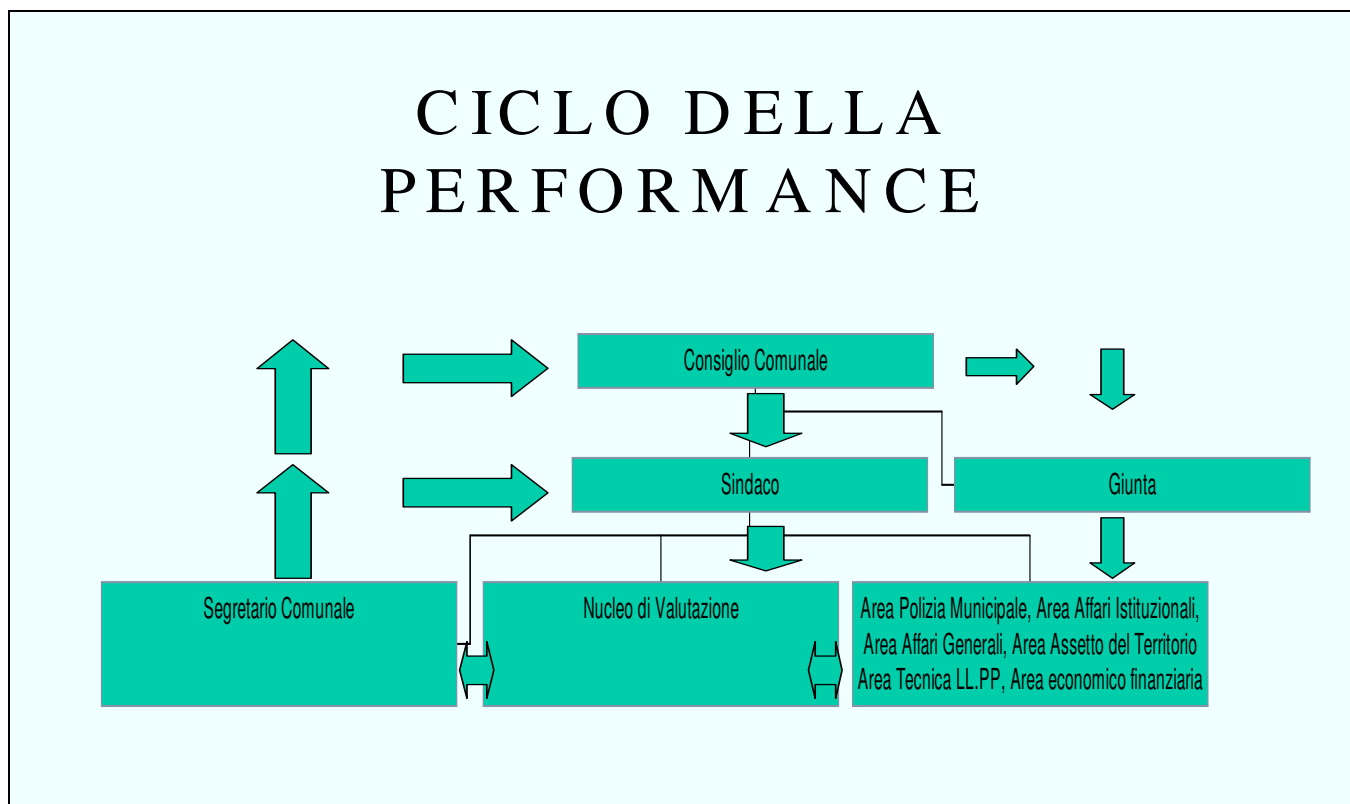
**(N.B. Si da atto che, ai sensi della normativa di cui all'art. 6 del D. Lgs. 01.08.2011, n. 231, in vigore al momento in cui tale Sistema viene predisposto ed approvato, il sistema delle fasce è temporaneamente sospeso fino alla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella del quadriennio 2006-2009. L'erogazione della produttività per il personale dipendente non titolare di P.O., a far data dall'anno 2013, avverrà in misura proporzionale al punteggio ottenuto da ciascuno di essi in relazione alle risorse disponibili, nel rispetto di quanto previsto alla Nota 1 del precedente Titolo 3)**

## 5. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE NELL'AMBITO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Le attività di misurazione e valutazione della Performance che costituiscono l'oggetto del presente Sistema, rappresentano una delle fasi del più completo e complesso Ciclo della Performance, il quale rappresenta il cuore del modello voluto dalla riforma introdotta dal D. Lgs. n. 150/09, il quale all'art. 5 prevede che, ai fini dell'attuazione dei principi generali dell'art. 3, le Amministrazioni Pubbliche sviluppino in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il Ciclo della Performance, il quale si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione ed 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;
- c) monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della Performance organizzativa ed 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.

Il Ciclo della Performance ha lo scopo di garantire la coerenza tra la "mission" del Comune dettata dall'Amministrazione e gli obiettivi strategici ed operativi legati ai singoli uffici e servizi.



## **6. COERENZA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE CON I SISTEMI DI CONTROLLO E PROGRAMMAZIONE**

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dagli articoli nn. 7 e 9 del D. Lgs. n. 150/09 ed in base alle direttive adottate dalla CIVIT con delibera n. 89 del 24.06.2010, deve individuare anche le modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo di gestione e di controllo strategico esistenti.

Relativamente ai documenti di programmazione e di gestione, al loro interno devono essere esplicitati gli obiettivi sulla base dei quali i Responsabili verranno poi valutati. La coerenza, quindi, tra gli strumenti di programmazione ed il presente Sistema dev'essere integrale.

Il Piano della Performance è il documento dove, naturalmente, sono specificati in modo puntuale ed univoco gli obiettivi gestionali già individuati all'interno del PEG, che ogni singola Area deve raggiungere. Tale processo di specificazione muove dai programmi e dai progetti contenuti nel Bilancio di previsione e nella Relazione Previsionale e Programmatica attraverso l'articolazione dei contenuti dei progetti nelle loro componenti, l'esplicitazione dei risultati quali-quantitativi nonché la definizione delle eventuali modalità operative.

## **7. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI P.O.**

La valutazione della "Performance individuale" (segmento 1 del Sistema) costituisce l'ambito di valutazione principale del generale Sistema di valutazione, dal quale derivano, altresì, la valutazione della "Performance organizzativa" e la valutazione della "Performance a livello di Ente".

Essa è effettuata sulla base dei seguenti quattro profili:

- **a) Raggiungimento di specifici obiettivi individuali;**
- **b) Comportamenti organizzativi** (comportamenti, competenze professionali e manageriali dimostrate, abilità, innovazione) avvalendosi anche dell'ausilio di schede di autovalutazione compilate dai Responsabili di P.O. nonché delle schede di valutazione effettuate dai dipendenti nei confronti dei relativi Responsabili di cui al successivo punto 7.2. da consegnarsi, di norma, entro il mese di gennaio di ogni anno;
- **c) Qualità del contributo assicurato alla Performance generale della struttura;**  
Al fine di rendere il più apprezzabile possibile tale profilo, l'Ente dovrà preferibilmente redigere appositi e specifici obiettivi trasversali e comuni a più Aree. L'obiettivo annuale di Performance organizzativa andrà affidato a tutti i Responsabili a cui spetterà il compito di attuarlo per la propria Area di competenza. Tali obiettivi trasversali e comuni, corredati dai necessari indicatori per la misurazione verranno valutati sulla base del loro grado di raggiungimento;
- **d) Capacità di valutazione dei propri collaboratori.**

La proposta di valutazione dei titolari di Posizione Organizzativa è effettuata dal Nucleo di Valutazione sulla base dei modelli di scheda allegati al presente Regolamento.

Per quanto concerne il profilo del **Raggiungimento di specifici obiettivi individuali** di cui alla lett. a), posto che il punteggio massimo attribuibile è pari a **400 punti**, lo stesso viene ottenuto mediante moltiplicazione del quoziente parametrico (ottenuto dalla divisione fra i 400 punti medesimi e la somma dei punteggi massimi teoricamente conseguibili dai singoli obiettivi) per la somma dei punteggi effettivamente riportati da ciascun obiettivo in relazione al relativo grado di conseguimento, con successiva ulteriore ponderazione mediante moltiplicazione del punteggio fin qui ottenuto con la media del totale dei coefficienti finali afferenti a ciascun obiettivo (a loro volta

ottenuti mediante la media dei coefficienti parziali scaturenti dall'apprezzamento di ciascuno dei cinque fattori di valutazione in cui si declina la valutazione strategica degli obiettivi medesimi).

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi è articolata secondo la seguente scala di valori:

obiettivo interamente raggiunto o parzialmente raggiunto per motivi non addebitabili al Responsabile: **punti 10**  
obiettivo parzialmente raggiunto per motivi addebitabili solo in parte al Responsabile: **punti 6**  
obiettivo parzialmente raggiunto per motivi addebitabili interamente al Responsabile: **punti 4**  
obiettivo non raggiunto per motivi addebitabili in parte al Responsabile: **punti 2**  
obiettivo non raggiunto per motivi addebitabili interamente al Responsabile: **punti 0**  
obiettivo non raggiunto per motivi non addebitabili al Responsabile: **N.V.**

## **7.1 OBIETTIVI: CARATTERISTICHE, ASSEGNAZIONE E TARATURA**

Gli obiettivi consistono sostanzialmente nei risultati attesi dall'Amministrazione Comunale e sono programmati e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, previa negoziazione e condivisione con i Responsabili di P.O. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione Comunale;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi devono essere coerenti con le strategie e le risorse assegnate, devono essere selettivi e significativi, chiari e univocamente interpretabili.

Gli obiettivi vengono assegnati in sede di approvazione del PEG e del Piano della Performance.

Al fine di assicurare una corretta declinazione degli obiettivi in termini di significatività ai fini della valutazione della Performance individuale e della Performance organizzativa, la Giunta Comunale **individua ed assegna gli obiettivi per ciascuna Area in misura non superiore a sette**. Eventuali ulteriori obiettivi che dovessero comunque essere assegnati rispetto al limite massimo sopra evidenziato, saranno utilizzabili ai soli fini della valutazione del comportamento organizzativo del Responsabile. In tale ultima ipotesi, l'Amministrazione Comunale dovrà espressamente specificare all'interno delle schede del Piano della Performance, quali sono gli obiettivi rilevanti ai fini della valutazione della Performance individuale e della Performance organizzativa e quali quelli rilevanti ai soli fini della valutazione del comportamento organizzativo.

Gli obiettivi vengono ponderati in ragione dei seguenti fattori di valutazione strategica attribuiti dalla Giunta Comunale in sede di approvazione del PEG e del Piano della Performance, ai quali sono agganciati dei coefficienti parziali:

- 1. importanza nell'ambito dei programmi dell'Amministrazione (da 0,90 a 1);**
- 2. grado di complessità tecnico organizzativa (da 0,90 a 1);**
- 3. rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario (da 0,90 a 1);**

- 4. innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità (da 0,90 a 1);**
- 5. trasversalità tra più Aree (da 0,90 a 1).**

La scala dei coefficienti da **0,90** a **1** è così declinata:

- 0,90: (non riscontrabile);
- 0,94: (minimamente riscontrabile);
- 0,96: (riscontrabile);
- 0,98: (fortemente riscontrabile ma non preponderante)
- 1: (preponderante)

La media dei coefficienti riferiti a ciascuno dei suddetti cinque fattori, costituisce il coefficiente finale (o peso) di ciascun obiettivo (k), il quale dovrà, pertanto, essere moltiplicato per il punteggio conseguito da quest'ultimo.

## **7.2 COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

Per quanto concerne il profilo dei **Comportamenti organizzativi** di cui alla lett. b), posto che il punteggio massimo attribuibile è pari a **400**, vengono presi in considerazione i seguenti fattori comportamentali, con la relativa scala di valori:

- 1. Orientamento al cittadino – cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promozione dell'immagine e della cultura dell'Ente;**
- 2. Capacità di programmazione, organizzazione (attraverso la definizione delle specifiche responsabilità intermedie) e controllo delle attività dell'unità organizzativa assegnata, garantendo elevati livelli di qualità, precisione, ottimizzazione e rispetto dei tempi;**
- 3. Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale e lo spirito di squadra;**
- 4. Capacità di soluzione di problemi, specialmente in situazioni di crisi o di emergenza;**
- 5. Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato;**
- 6. Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente;**
- 7. Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione e lo scambio di informazioni con altri servizi ed uffici;**
- 8. Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente;**
- 9. Capacità di orientamento ai risultati più che ai singoli processi, impulso alla fase di programmazione annuale e triennale dell'Ente e capacità di far proprie e tradurre operativamente le scelte politico amministrative e le priorità indicate dall'Amministrazione nei documenti di programmazione;**
- 10. Attitudine all'aggiornamento professionale.**

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 1: **Orientamento al cittadino – cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promozione dell'immagine e della cultura dell'Ente**, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, non considerando ordinariamente il Responsabile tra i propri compiti il grado di soddisfacimento dei bisogni dell'utente/cliente.

Sufficiente: Il Responsabile, pur considerando tra i criteri di valutazione delle proprie funzioni, il grado di soddisfacimento dei bisogni dell'utente/cliente, si limita ad assicurare il servizio indispensabile approfondendo poche volte le necessità dell'utente.

Buona: Il Responsabile cura il rapporto con il cliente, tenendolo informato dello stato di avanzamento delle pratiche che lo riguardano, mostrando interesse e cortesia nei suoi confronti.

Ottima: Il Responsabile si adopera nell'interesse del cliente, lo consiglia ed indirizza anche nel caso di richieste che non riguardano direttamente la sua Area di responsabilità, aiutandolo a focalizzare meglio i suoi stessi bisogni. Nella logica di servizio al cliente, si pone in una prospettiva di medio – lungo termine, individuando e proponendo soluzioni organizzative e di miglioramento degli standard di efficienza, efficacia e qualità, allo scopo di accrescere la soddisfazione dell'utente/cliente e l'immagine dell'Ente.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 2: **Capacità di programmazione, organizzazione (attraverso la definizione delle specifiche responsabilità intermedie) e controllo delle attività dell'unità organizzativa assegnata, garantendo elevati livelli di qualità, precisione, ottimizzazione e rispetto dei tempi**, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Responsabile dimostra costantemente incertezze sulle procedure da adottare, non ha una visione di insieme del funzionamento dell'unità organizzativa di riferimento ed è ordinariamente in ritardo sulle scadenze, lavora o tollera chi lavora in maniera approssimativa e le procedure o singoli atti prodotti richiedono sistematicamente integrazioni o modifiche.

Sufficiente: Il Responsabile, anche se in alcune occasioni sembra non avere una visione complessiva degli "output" che deve garantire il suo ufficio, riesce comunque a garantire degli standard accettabili anche se ha una visione prevalentemente burocratica della qualità del lavoro, limitandosi spesso a sollecitare e verificare il solo controllo formale degli atti e delle procedure.

Buona: Il Responsabile costruisce la sua organizzazione secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà ed applica norme e procedure con la flessibilità necessaria a corrispondere alle esigenze interne ed esterne di efficacia ed efficienza. Garantisce "output" accurati ed in linea con gli standard di qualità fissati.

Ottima: Definisce modalità di lavoro innovative e propone spesso miglioramenti procedurali, pur nel rispetto del quadro normativo esistente. Mostra un'attitudine particolare verso l'individuazione di soluzioni organizzative innovative, sa metterle in atto anche con il positivo coinvolgimento del personale e ne sa misurare gli effetti attraverso l'uso di indicatori appropriati. Stimola l'attenzione della sua unità verso la qualità e spesso propone, in sede di progettazione del servizio, nuovi indicatori di qualità, operando in una prospettiva di miglioramento continuo e coinvolgendo i suoi collaboratori, pianificando il perseguimento di nuovi standard ed ottenendo livelli crescenti di qualità del servizio.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 3: **Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale e lo spirito di squadra**, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Responsabile non riesce ad esprimere una vera leadership, informa poco o nulla il gruppo di lavoro, si limita a dare disposizioni e a registrare i risultati ottenuti, rifiuta concettualmente o utilizza in modo poco efficace gli strumenti della valutazione, non riuscendo a differenziare nella giusta maniera le prestazioni dei collaboratori.

Sufficiente: Il Responsabile, pur utilizzando legittimamente le sue prerogative, qualche volta si rapporta con i collaboratori senza esercitare un effettivo coinvolgimento di questi ultimi nelle

decisioni; in qualche occasione appare autoritario ed esercita la funzione di controllo in modo un po' burocratico.

Buona: Il Responsabile promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione, informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori. Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali espresse dai membri del gruppo di lavoro.

Ottima: Il Responsabile ha cura del gruppo, sa motivare ed incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione. Sa valutare con equità e sa giustificare le eventuali differenze di giudizio. Sa imporsi come leader, comunicando una "vision" trascinante e motivante. Crea immedesimazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva con l'esempio, utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale dei collaboratori e come strumento per creare valore aggiunto.

**(N.B. Ai fini della valutazione di tale fattore comportamentale, si terrà conto, altresì, della valutazione conseguita dal Responsabile per quanto attiene al punto 1 del profilo riguardante la Capacità di valutazione dei propri collaboratori)**

**(N.B. Tale fattore comportamentale ed il relativo punteggio conseguito saranno presi in considerazione anche ai fini della valutazione del punto 2 del profilo della Qualità del contributo assicurato alla Performance generale della struttura)**

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 4: **Capacità di soluzione di problemi, specialmente in situazioni di crisi o di emergenza**, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Responsabile non sempre riesce a cogliere tempestivamente i termini essenziali del problema e a stabilire priorità d'azione, mostrando difficoltà nel risolvere problemi specie in situazioni di emergenza.

Sufficiente: Il Responsabile non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma raramente dimostra di possedere tutte le competenze organizzative necessarie per affrontare le emergenze. In qualche occasione mostra di avere bisogno di supporto.

Buona: Il Responsabile possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi e questa caratteristica, assieme all'impegno e alla fiducia in sé, lo rende capace di risolvere un buon numero di problemi ordinari e di intervenire nelle situazioni di emergenza.

Ottima: Il Responsabile interviene con capacità e professionalità nella soluzione di tutti i problemi complessi della sua Area, operando con successo anche in situazioni di crisi o di emergenza. L'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, la capacità di individuazione tempestiva dei problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza lo rendono idoneo, quando richiesto dall'Ente, ad affrontare problemi di livello superiore a quelli della sua Area.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 5: **Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato**, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Responsabile non dimostra particolare motivazione sul lavoro, non sempre fa quello che gli viene richiesto e quando ciò avviene, viene fatto in maniera meccanicistica o interpretando rigidamente il proprio ruolo, senza porsi standard di efficienza né obiettivi di medio termine.

Sufficiente: Il Responsabile, pur essendo concentrato sul suo lavoro, percepisce soprattutto la dimensione operativa, non mostra di coglierne sempre gli aspetti relazionali ed organizzativi

Buona: Il Responsabile è consapevole dell'importanza di mantenere standard operativi fissati da altri, accettandoli responsabilmente senza però assumere iniziative personali in tal senso.

Ottima: Il Responsabile è fortemente motivato a migliorare la Performance del suo settore, proponendo obiettivi di miglioramento (costi, tempi, qualità, soddisfazione del cliente) e perseguendoli con metodo e tenacia. Sa porsi di propria iniziativa obiettivi sfidanti ed organizza azioni di medio termine per raggiungerli, senza farsi scoraggiare da ostacoli e da resistenze burocratiche. E' capace di impegnarsi durevolmente, poggiando la sua azione su una approfondita conoscenza dei traguardi da raggiungere.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 6: **Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente**, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Responsabile subisce le innovazioni e, qualche volta, le ostacola o ne ritarda l'applicazione. Spesso mostra scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni.

Sufficiente: Il Responsabile qualche volta mantiene un atteggiamento passivo verso le innovazioni, in quanto, pur non ostacolando, non riesce però a coglierne lo spirito limitandosi a darvi seguito, prestando attenzione prevalentemente agli aspetti burocratici e procedurali.

Buona: Il Responsabile accetta le innovazioni, ritenendo che costituiscano parte ineludibile dei processi organizzativi, collaborando attivamente alla loro introduzione e occupandosi di valorizzare gli obiettivi nell'ambito del suo gruppo di lavoro.

Ottima: Il Responsabile promuove l'innovazione, intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità e richiedendo interventi e contributi da parte di esperti interni ed esterni per migliorare la Performance della sua Area. Utilizza confronti, acquisisce metodologie e buone pratiche per la messa a punto di soluzioni innovative integrate a sostegno di programmi di innovazione orientati al medio termine.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 7: **Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione e lo scambio di informazioni con altri servizi ed uffici**, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Responsabile molto spesso non collabora ed ha una visione negativa delle attività svolte dagli altri uffici, non riuscendo a cogliere l'utilità dell'integrazione tra gli uffici soprattutto nell'affrontare problemi complessi.

Sufficiente: Il Responsabile, talvolta mostra di essere non particolarmente sensibile nei confronti delle esigenze delle altre strutture e, quando viene coinvolto in un progetto intersettoriale, spesso preferisce tenere un atteggiamento non propositivo e di attendere istruzioni in merito.

Buona: Il Responsabile mostra di lasciarsi coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali, mantenendo solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo e mostrando rispetto e considerazione nei confronti delle idee e delle attività svolte da altri.

Ottima: Il Responsabile lavora al consolidamento del gruppo, valorizzando i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi di altri settori ed uffici e facendo riferimento continuo alla necessità di integrazione intersettoriale per affrontare i problemi più complessi dell'Ente. Egli predilige l'organizzazione per processi e riesce a valorizzare tutti i momenti utili alla costruzione di un vero spirito di squadra.

**(N.B. Tale fattore comportamentale ed il relativo punteggio conseguito saranno presi in considerazione anche ai fini della valutazione del punto 1 del profilo della Qualità del contributo assicurato alla Performance generale della struttura)**

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 8: **Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente**, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Responsabile, nell'adempimento dei propri compiti mostra scarso senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente.

Sufficiente: Il Responsabile non sempre mostra di agire nella piena consapevolezza dell'immedesimazione del proprio ruolo con l'Ente di appartenenza, soprattutto negli aspetti relazionali e di comunicazione verso l'esterno.

Buona: Il Responsabile mostra di improntare la sua attività nella piena consapevolezza del proprio ruolo e della ripercussione dell'operato della propria area nel giudizio dato all'esterno sulla efficienza ed efficacia dell'Ente.

Ottima: Il Responsabile non solamente dimostra piena consapevolezza del rapporto di immedesimazione del proprio operato con l'Ente di riferimento, ma ne promuove la condivisione con gli altri Responsabili e si adopera in ogni modo per trasmetterla anche ai propri collaboratori.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 9: **Capacità di orientamento ai risultati più che ai singoli processi, impulso alla fase di programmazione annuale e triennale dell'Ente e capacità di far proprie e tradurre operativamente le scelte politico amministrative e le priorità indicate dall'Amministrazione nei documenti di programmazione**, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Responsabile dimostra di lavorare per singoli procedimenti, senza avere una visione sistemica e strategica degli obiettivi assegnati, mostrando di subire passivamente e di non sentirsi partecipe della programmazione politico amministrativa dell'Ente, soprattutto in sede di predisposizione del PEG e del Piano della Performance dove, di norma, lascia che vengano dettati dall'alto (invece che proporli di persona) i propri obiettivi e le relative priorità.

Sufficiente: Il Responsabile, anche se non in maniera costante, dimostra consapevolezza della necessità del superamento della metodica orientata solo all'adempimento formale dei singoli processi o atti e in sede di predisposizione degli obiettivi di PEG fa fatica ad avere un atteggiamento propositivo e di impulso nei confronti dell'Amministrazione dimostrando scarsa unicità di intenti con quest'ultima.

Buona: Il Responsabile dimostra piena consapevolezza nel fatto che l'attività facente capo alla propria area deve essere concepita e gestita per programmi, obiettivi e risultati e tende sempre a farsi parte attiva nella programmazione politico amministrativa riguardante l'area di propria competenza riconoscendo le priorità indicate nei documenti di programmazione come proprie.

Ottima: Il Responsabile non solamente è costantemente parte attiva e propositiva della programmazione politico amministrativa dell'Ente e riconosce le priorità indicate nei documenti di programmazione come proprie, ma, addirittura, si preoccupa di diffondere una mentalità orientata ai risultati anche verso i propri diretti collaboratori.

Per quanto riguarda il fattore comportamentale 10: **Attitudine all'aggiornamento professionale**, la scala di valori di cui sopra assume il seguente significato:

Inadeguata: La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese, in quanto il Responsabile dimostra di non sentire la necessità di aggiornare con continuità le proprie conoscenze e di non trasmettere in modo organico le informazioni ai collaboratori ed ai colleghi.

Sufficiente: Il Responsabile, in alcune occasioni, trascura l'aggiornamento delle conoscenze dei dipendenti e spesso non richiede interventi formativi, né per sé né per i propri collaboratori, anche se partecipa ai seminari formativi segnalategli dall'Amministrazione.

Buona: Il Responsabile è consapevole della necessità di adeguare continuamente il proprio bagaglio professionale e sollecita spesso interventi formativi per sé e per i propri collaboratori e mette a disposizione degli altri le sue conoscenze.

Ottima: Il Responsabile svolge attività sistematica di aggiornamento in proprio, sollecitando interventi formativi mirati, facendo circolare le informazioni e le conoscenze secondo precisi obiettivi di miglioramento della Performance, facendo dell'aggiornamento continuo un preciso obiettivo professionale.

Per ciascuno di questi 10 fattori comportamentali è prevista la seguente scala di valori (opportunamente riparametrati su base 400 punti):

Inadeguata: 3 punti

Sufficiente: 6 punti

Buona: 8 punti

Ottima: 10 punti

Il Nucleo di Valutazione, per quanto riguarda il profilo dei fattori comportamentali, può avvalersi dello strumento auto valutativo di ciascun Responsabile (come da scheda allegata che verrà compilata prima della valutazione), al fine di meglio apprezzare il grado di consapevolezza dell'apporto collaborativo richiesto e consegnata all'atto di ricevimento della valutazione da parte del Nucleo stesso.

**(N.B. Si precisa che la scheda di autovalutazione non comporta l'attribuzione di alcun autonomo punteggio rispetto a quello previsto dal presente Sistema)**

**I fattori comportamentali nn. 3, 6, 7, 8, 10 saranno, inoltre, oggetto di valutazione da parte degli stessi collaboratori facenti parte dell'Area di cui il Responsabile è titolare. A tale riguardo, il Responsabile dovrà distribuire la apposita scheda di valutazione al proprio personale e ritirarla debitamente compilata, in forma anonima ed in busta chiusa, per consegnarla al Nucleo al momento del colloquio valutativo, il quale se ne avvarrà quale mero elemento di supporto.**

**(N.B. Si precisa che la valutazione effettuata dai collaboratori non comporta l'attribuzione di alcun autonomo punteggio rispetto a quello previsto dal presente Sistema)**

### **7.3. CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA**

Per quanto concerne il profilo della **Qualità del contributo assicurato alla Performance generale della struttura** di cui alla lett. c), la valutazione dei titolari di P.O. comporta l'attribuzione di un punteggio massimo pari a **100 punti**. La valutazione si basa sui seguenti aspetti:

- 1. Capacità di veicolare lo scambio di informazioni con altri servizi ed uffici**  
(max **10 punti**)
- 2. Capacità di motivare i collaboratori, orientandoli verso i risultati, di mantenere elevati la motivazione e lo spirito di squadra**  
(max **10 punti**)
- 3. Supporto nella misura dovuta (in relazione ai ruoli e ai compiti di ciascuno) ai propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi specifici loro assegnati e/o collaborazione nella misura dovuta con gli altri titolari di P.O. al raggiungimento di obiettivi trasversali assegnati dall'Amministrazione Comunale**

(max 80 punti)

Per quanto riguarda le valutazioni degli aspetti di cui ai punti 1 e 2, verranno utilizzati i punteggi riportati dal Responsabile, rispettivamente, sui fattori comportamentali 7 e 3 della valutazione afferente i comportamenti organizzativi.

Per quanto riguarda la valutazione dell'aspetto di cui al punto 3, verranno utilizzati i seguenti punteggi di riferimento, con possibilità da parte del Nucleo di Valutazione di attribuzione di valori intermedi:

**punti 80:** il titolare ha supportato nella misura dovuta, in relazione ai ruoli e ai compiti di ciascuno, i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi specifici loro assegnati e/o ha collaborato nella misura dovuta con gli altri titolari di P.O. al raggiungimento di obiettivi trasversali assegnati dall'Amministrazione Comunale;

**punti 40:** il titolare ha supportato parzialmente i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi specifici loro assegnati e/o ha collaborato parzialmente con gli altri titolari di P.O. al raggiungimento di obiettivi trasversali assegnati dall'Amministrazione Comunale;

**punti 0:** il titolare non ha supportato i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi specifici loro assegnati e/o non ha collaborato con gli altri titolari di P.O. al raggiungimento di obiettivi trasversali assegnati dall'Amministrazione Comunale.

Anche i **profili di cui ai punti 1, 2 e 3 saranno oggetto di valutazione da parte dei collaboratori facenti parte dell'Area** di cui il Responsabile è titolare, i quali saranno inseriti nella stessa scheda nella quale è contenuta anche la valutazione di alcuni fattori comportamentali afferenti la Performance individuale del Responsabile medesimo, con le modalità di distribuzione, ritiro e successiva consegna al Nucleo viste sopra.

#### **7.4. CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI**

Per quanto concerne il profilo della **Capacità di valutazione dei propri collaboratori** di cui alla lett. d), la valutazione dei titolari di P.O. si basa sulla:

1. **capacità effettiva di differenziare in maniera adeguata, oggettiva e imparziale le valutazioni fra i propri collaboratori sulla base dell'effettivo rendimento di questi ultimi nonché sulla capacità di adeguare la valutazione nei confronti dello stesso collaboratore rispetto agli anni precedenti, nel caso in cui siano oggettivamente riscontrabili significative variazioni per quanto concerne il rendimento di quest'ultimo;**
2. **percentuale di conflittualità riscontrata in ordine alle valutazioni effettuate; in questo caso sarà presa in considerazione la sussistenza e l'incidenza percentuale degli eventuali ricorsi presentati dai dipendenti circa le valutazioni ottenute e l'esito finale di tale procedure (conferma o revisione della valutazione).**

Per quanto concerne il profilo di cui al punto 1, la valutazione sarà effettuata dal Nucleo di Valutazione mediante acquisizione dall'Ufficio Personale delle schede di valutazione dei dipendenti di ciascuna Area riferite ai 2 anni immediatamente precedenti. Il Nucleo, se ritenuto necessario,

potrà, altresì, avvalersi delle informazioni acquisite in merito dagli stessi Responsabili in sede di effettuazione del colloquio valutativo.

Il punteggio massimo acquisibile sarà pari a **40 punti**, con la possibilità da parte del Nucleo di Valutazione di attribuzione di valori intermedi:

**punti 40:** il titolare ha saputo differenziare in maniera adeguata le valutazioni fra i propri collaboratori sulla base dell'effettivo rendimento di questi ultimi / ha saputo adeguare la valutazione nei confronti dello stesso collaboratore rispetto agli anni precedenti, a fronte di significative variazioni del rendimento di quest'ultimo oggettivamente riscontrabili;

**punti 0:** il titolare non riesce a differenziare in maniera adeguata le valutazioni fra i propri collaboratori sulla base dell'effettivo rendimento di questi ultimi / non ha saputo adeguare la valutazione nei confronti dello stesso collaboratore rispetto agli anni precedenti, a fronte di significative variazioni del rendimento di quest'ultimo oggettivamente riscontrabili;

Per quanto concerne il profilo di cui al punto 2, la valutazione sarà effettuata dal Nucleo di Valutazione mediante acquisizione dall'Ufficio Personale di eventuali lettere di contestazione della valutazione inviate dai dipendenti all'indirizzo del Responsabile nel corso dell'anno precedente.

Il punteggio massimo acquisibile sarà pari a **60 punti**, così suddivisi:

**punti 60:** nei confronti del titolare non sono pervenute lettere di contestazione delle valutazioni ottenute da parte del personale assegnato

**punti 50:** nei confronti del titolare sono pervenute lettere di contestazione della valutazione nella misura inferiore al 30% (con arrotondamento per eccesso all'unità di personale) del personale assegnato con esito finale di conferma delle valutazioni effettuate;

**punti 40:** nei confronti del titolare sono pervenute lettere di contestazione della valutazione nella misura inferiore al 30% (con arrotondamento per eccesso all'unità di personale) del personale assegnato con esito finale di revisione di alcune valutazioni effettuate;

**punti 30:** nei confronti del titolare sono pervenute lettere di contestazione della valutazione nella misura inferiore al 30% (con arrotondamento per eccesso all'unità di personale) del personale assegnato con esito finale di revisione di tutte le valutazioni effettuate;

**punti 20:** nei confronti del titolare sono pervenute lettere di contestazione della valutazione nella misura superiore al 30% (con arrotondamento per eccesso all'unità di personale) del personale assegnato con esito finale di conferma di tutte le valutazioni effettuate;

**punti 10:** nei confronti del titolare sono pervenute lettere di contestazione della valutazione nella misura superiore al 30% (con arrotondamento per eccesso all'unità di personale) del personale assegnato con esito finale di revisione di alcune valutazioni effettuate;

**punti 0:** nei confronti del titolare sono pervenute lettere di contestazione della valutazione nella misura superiore al 30% (con arrotondamento per eccesso all'unità di personale) del personale assegnato con esito finale di revisione di tutte le valutazioni effettuate;

Il punteggio massimo attribuibile è pari a **100 punti** (dato dalla somma dei punteggi conseguiti su ciascun profilo)

Alla fine dell'esame dei quattro profili in cui si articola la valutazione della Performance individuale di ciascun Responsabile, la retribuzione di risultato viene erogata come segue:

**Punti da 901 a 1000:** viene erogato il 100% della retribuzione di risultato

**Punti da 801 a 900:** viene erogato il 90% della retribuzione di risultato

**Punti da 701 a 800:** viene erogato il 80% della retribuzione di risultato

**Punti da 601 a 700:** viene erogato il 70% della retribuzione di risultato

**Punti da 501 a 600:** viene erogato il 50% della retribuzione di risultato

**Punti da 0 a 500:** non viene erogata alcuna retribuzione di risultato

In piena coerenza con la finalità generale di miglioramento della Performance, contestualmente alla comunicazione dei risultati, verrà predisposto dal Nucleo di Valutazione un **piano di miglioramento individuale**, ossia un giudizio strutturato in maniera tale da evidenziare:

1. le criticità riscontrate;
2. le eventuali azioni correttive con riferimento ai target, il cui raggiungimento è stato mancato;
3. le azioni di consolidamento delle migliori Performance;
4. le competenze professionali che dovranno essere acquisite e/o migliorate, in quanto base per lo sviluppo di un piano di formazione individuale;
5. fattibilità in termini di tempi e costi, delle azioni legate al piano di miglioramento.

## **8. CRITERI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON TITOLARE DI P.O.**

L'art. 9, comma 2 del D. Lgs. n. 150/09 disciplina la misurazione e la valutazione della Performance individuale del personale. L'art. 56, comma 3 secondo periodo del vigente Regolamento per la disciplina degli Uffici e dei Servizi, approvato con deliberazione della G.C. n. 94 del 12.05.2011, prevede espressamente che la disciplina puntuale e di dettaglio del Sistema di valutazione del personale non titolare di P.O. sia riservata ai Responsabili di P.O., previa validazione di tale sistema da parte del Nucleo di Valutazione, il quale attesterà l'uniforme applicazione del medesimo da parte di tutti i Responsabili di P.O. nonché la coerenza degli strumenti utilizzati con i principi del Decreto Legislativo n. 150/09 nonché con i criteri di massima enunciati nel medesimo Regolamento ed ulteriormente esplicitati nel presente Sistema.

La misurazione e la valutazione della Performance del personale non titolare di P.O., pertanto, è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali assegnati dal Responsabile;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla Performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alla competenza dimostrata;
- c) ai comportamenti professionali ed organizzativi in base alle modalità definite nell'apposita scheda di valutazione.

La misurazione della Performance del personale avviene all'interno di una scheda suddivisa in tre sezioni:

### **Sezione A - Valutazione degli obiettivi**

In tale sezione vengono riportati, in via meramente indicativa, i risultati individuali conseguiti dal dipendente

### **Sezione B - Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi**

In tale sezione viene valutato, in via meramente indicativa, il contributo diretto/indiretto al conseguimento degli obiettivi PEG assegnati al Responsabile di Area

### **Sezione C - Competenza dimostrata, comportamenti professionali ed organizzativi**

In tale sezione vengono valutati, in via meramente indicativa, i seguenti fattori comportamentali:

- Disponibilità al cambiamento ed alla trasformazione;
- Qualità complessiva dell'apporto individuale;
- Capacità relazionali interne ed esterne.

Per il personale inquadrato nelle Categorie professionali **C** e **D** le sezioni sopraelencate avranno il seguente peso percentuale:

Sezione A - 35%

Sezione B - 35%

Sezione C - 30%

Per il personale inquadrato nelle Categorie professionali **A** e **B** le sezioni sopraelencate avranno il seguente peso percentuale:

Sezione A - 35%

Sezione B - 30%

Sezione C - 35%

I Responsabili di P.O. concorderanno fra loro gli strumenti più idonei al fine dell'effettuazione della valutazione dei fattori comportamentali in cui si declina il punteggio concernente la sezione "C".

A tale riguardo, per quanto concerne, in particolare, gli aspetti afferenti alle capacità relazionali interne ed esterne dei dipendenti, al fine di offrire ai medesimi Responsabili di P.O. il maggior numero possibile di strumenti a supporto della valutazione, si potrà far ricorso, rispettivamente:

- a) a meccanismi analoghi a quelli previsti nella parte finale del precedente punto 7.2. (con estensione anche al personale di altre Aree);
- b) alle valutazioni di cui al profilo "B" del successivo punto 9 espresse dagli utenti sull'impatto esterno dell'azione amministrativa, per gli aspetti di più immediata attinenza.

## **9. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La valutazione della "Performance organizzativa" (segmento 2 del Sistema) riguarda il c.d. "stato di salute" di ciascuna Area dell'Ente, l'impatto esterno delle attività e dei servizi oggetto degli obiettivi inseriti negli strumenti di programmazione dell'Ente (PEG e Piano della Performance) ed il conseguente grado di soddisfazione dell'utenza in riferimento ai risultati raggiunti. Tale valutazione non concorre, pertanto, a formare la valutazione della "performance individuale" dei Responsabili di P.O.

La misurazione della Performance organizzativa ha l'obiettivo di valutare:

- L'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi amministrativi espressi dagli organi politici con particolare riferimento:
  - a) al rispetto delle fasi e dei tempi previsti;
  - b) al rispetto degli standard qualitativi e quantitativi definiti;
  - c) all'efficienza nell'impiego delle risorse, al fine del contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.
- 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 cittadinanza, con particolare riferimento:

- a) alla qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- b) all'impatto sulla soddisfazione dei bisogni della collettività;
- c) allo sviluppo quali - quantitativo delle relazioni con i cittadini, gli utenti ed i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione e l'implementazione di un sistema strutturato di raccolta e valutazione della "customer satisfaction".

La misurazione della Performance organizzativa sarà data dalle **somma dei profili A e B**, con un valore complessivo pari a **100 punti**, interessanti i seguenti due profili:

- **profilo A:** determinato dalla media dei punteggi conseguita dall'insieme degli obiettivi assegnati a ciascuna Area. Il presente profilo determinerà una valutazione con graduazione di punteggio come di seguito determinata:

Media punteggi compresa fra il 100% e l'81% del massimo punteggio conseguibile:

punti 90

Media punteggi compresa fra il 61% e l'80% del massimo punteggio conseguibile:

punti 70

Media punteggi compresa fra il 41% ed il 60% del massimo punteggio conseguibile:

punti 50

Media punteggi compresa fra il 21% ed il 40% del massimo punteggio conseguibile:

punti 30

Media punteggi inferiore al 21% del massimo punteggio conseguibile:

punti 10

- **profilo B:** basato sul c.d. "outcome" (impatto esterno) dell'azione amministrativa portata avanti attraverso gli obiettivi di PEG e del Piano della Performance e del conseguente grado di soddisfazione su quei servizi oggetto di specifici obiettivi preventivamente individuati dall'Amministrazione Comunale in sede di predisposizione delle schede di PEG e Piano della Performance come aventi rilevanza per la valutazione della "Performance organizzativa". I valutatori sono rappresentati dagli utenti specificamente individuati nel Piano della Performance come destinatari degli obiettivi, i quali saranno chiamati ad esprimere il loro giudizio mediante appositi questionari, previa informativa ai medesimi fornita tramite il sito istituzionale o altri mezzi idonei (lettere o SMS), i quali saranno inseriti in una sezione dedicata del sito istituzionale del Comune e che, una volta compilati, dovranno essere successivamente inviati per posta elettronica all'indirizzo e mail del Segretario Comunale. Il presente profilo determinerà un'attribuzione di punteggio massimo pari a 10 punti, con una scala di valori come di seguito declinata:

Giudizio pienamente soddisfacente espresso da parte degli utenti: punti 10

Giudizio per la maggior parte soddisfacente da parte degli utenti: punti 8

Giudizio appena soddisfacente espresso da parte degli utenti: punti 6

Giudizio per la maggior parte insoddisfacente espresso da parte degli utenti: punti 4

Giudizio gravemente insoddisfacente espresso da parte degli utenti: punti 0

A tale riguardo, si specifica che, per ogni singola Area, le proposte annuali di PEG e del Piano della Performance dovranno prevedere almeno un obiettivo al cui interno sia contenuto un indicatore di "outcome" utilizzabile per la misurazione del grado di soddisfazione degli utenti esterni.

Sulla base della seguente scala di punteggi ottenuti dalla somma dei due profili sopra citati scaturisce il livello di Performance organizzativa di ciascuna Area:

Performance organizzativa eccellente: punteggio totale (somma A +B) compreso fra 100 e 91  
Performance organizzativa significativa: punteggio totale (somma A +B) compreso fra 90 e 76  
Performance organizzativa mediocre: punteggio totale (somma A +B) compreso fra 75 e 61  
Performance organizzativa scarsa: punteggio totale (somma A +B) compreso fra 60 e 41  
Performance organizzativa gravemente insufficiente: punteggio totale (somma A +B) inferiore a 40

## **10. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ENTE**

La valutazione della "Performance dell'Ente" (segmento 3 del Sistema) è rappresentata dalla media della Performance organizzativa di ciascuna Area (sulla base dei criteri e delle metodologie di valutazione definite al precedente punto 9).

Sulla base della seguente scala di punteggi ottenuti dalla somma dei due profili sopra citati scaturisce il livello di Performance dell'ente:

Performance dell'ente eccellente: media Performance Organizzativa di ciascuna Area con punteggio compreso fra 100 e 91  
Performance dell'ente significativa: media Performance Organizzativa di ciascuna Area con punteggio compreso fra 90 e 76  
Performance dell'ente mediocre: media Performance Organizzativa di ciascuna Area con punteggio compreso fra 75 e 61  
Performance dell'ente scarsa: media Performance Organizzativa di ciascuna Area con punteggio compreso fra 60 e 41  
Performance dell'ente gravemente insufficiente: media Performance Organizzativa di ciascuna Area inferiore a 40

## **11. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Per quanto riguarda le valutazioni dei dipendenti titolari di P.O. una volta effettuata la valutazione, le relative schede vengono trasmesse, a cura del Segretario Comunale, in qualità di Presidente del Nucleo di Valutazione, a ciascun Responsabile interessato, assegnando un termine perentorio di 15 giorni dal ricevimento per avanzare osservazioni o controdeduzioni, nel caso in cui il soggetto valutato non concordi in tutto o in parte con l'esito della valutazione. Nel caso in cui vengano avanzate contestazioni circa l'esito delle valutazioni, il Nucleo effettua un colloquio con i ricorrenti entro 10 giorni dalla ricezione delle osservazioni o delle controdeduzioni. E' facoltà del soggetto valutato farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da persona di propria fiducia. Del colloquio tenutosi è redatto apposito verbale. Entro 10 giorni dalla conclusione della nuova audizione, il Nucleo esprime il proprio giudizio su tale ricorso, confermando o rivedendo il proprio operato.

Per quanto riguarda le valutazioni dei dipendenti non titolari di P.O., nel caso in cui il valutato non sia soddisfatto della valutazione, avrà 15 giorni di tempo per richiedere la revisione della propria valutazione. La richiesta andrà presentata al Responsabile di P.O. che ha espresso la valutazione ed al Segretario Comunale. Entro i successivi 15 giorni, il Responsabile dovrà convocare il dipendente, insieme al Segretario Comunale, per valutare le ragioni del ricorso. Nei 15 giorni successivi al riesame la valutazione dovrà essere confermata o modificata.

## **12. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

Il Decreto Legislativo n. 150/09 prevede, inoltre, che, per dare completamente al “Ciclo della Performance”, venga comunicata ai cittadini/utenti la rendicontazione dei risultati di Performance, attraverso il documento a ciò preposto, denominato “Relazione sulla Performance”, redatto sulla base delle rilevazioni e delle relazioni predisposte dai Responsabili di Area e verificate e validate dal Nucleo di Valutazione.

### **13. TRASPARENZA ED INFORMAZIONE**

Per quanto riguarda l’assegnazione degli obiettivi strategici e di innovazione organizzativa e gestionale, nonché il raggiungimento dei risultati da parte delle strutture e delle singole Posizioni Organizzative ed i relativi importi di risultato attribuiti, è garantita ogni forma di trasparenza attraverso la pubblicazione dei dati relativi sul sito istituzionale del Comune.

## Allegato 1

### FAC SIMILE SCHEDA DI VALUTAZIONE PER L'EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO COLLEGATA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL RESPONSABILE DI P.O.

Area: .....

Responsabile: .....

Periodo di valutazione: .....

#### SEZIONE 1 - RAGGIUNGIMENTO DI SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI (punti 400)<sup>1</sup>

##### OBIETTIVO n. 1

Oggetto: .....

Assegnato con deliberazione G.C. n. .... in data .....

Modificato con deliberazione della G.C. n. .... in data .....

Indicatore: ..... Peso: .....

Risultato: ..... Punteggio: .....

Punteggio ponderato (Punteggio x Peso) : .....

##### OBIETTIVO n. 2

Oggetto: .....

Assegnato con deliberazione G.C. n. .... in data .....

Modificato con deliberazione della G.C. n. .... in data .....

Indicatore: ..... Peso: .....

Risultato: ..... Punteggio: .....

Punteggio ponderato (Punteggio x Peso) : .....

##### OBIETTIVO n. 3

Oggetto: .....

Assegnato con deliberazione G.C. n. .... in data .....

Modificato con deliberazione della G.C. n. .... in data .....

Indicatore: ..... Peso: .....

---

<sup>1</sup> Viene presa in considerazione la seguente scala di valori:

obiettivo interamente raggiunto o parzialmente raggiunto per motivi non addebitabili al Responsabile: punti 10

obiettivo parzialmente raggiunto per motivi addebitabili i solo in parte al Responsabile: punti 6

obiettivo parzialmente raggiunto per motivi addebitabili interamente al Responsabile: punti 4

obiettivo non raggiunto per motivi addebitabili in parte al Responsabile: punti 2

obiettivo non raggiunto per motivi addebitabili interamente al Responsabile: 0

obiettivo non raggiunto per motivi non addebitabili al Responsabile: N.V.

Risultato: ..... Punteggio: .....

Punteggio ponderato (Punteggio x Peso) : .....

#### OBIETTIVO n. 4

Oggetto: .....

Assegnato con deliberazione G.C. n. .... in data .....

Modificato con deliberazione della G.C. n. .... in data .....

Indicatore: ..... Peso: .....

Risultato: ..... Punteggio: .....

Punteggio ponderato (Punteggio x Peso) : .....

#### OBIETTIVO n. 5

Oggetto: .....

Assegnato con deliberazione G.C. n. .... in data .....

Modificato con deliberazione della G.C. n. .... in data .....

Indicatore: ..... Peso: .....

Risultato: ..... Punteggio: .....

Punteggio ponderato (Punteggio x Peso) : .....

**TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE 1: .....**

### **SEZIONE 2 - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (punti 400)<sup>2</sup>**

#### **Fattori comportamentali di valutazione:**

**Fattore n. 1: Orientamento al cittadino – cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promozione dell'immagine e della cultura dell'Ente**

PUNTEGGIO : .....

**Fattore n. 2: Capacità di programmazione, organizzazione (attraverso la definizione delle specifiche responsabilità intermedie) e controllo delle attività dell'unità organizzativa assegnata, garantendo elevati livelli di qualità, precisione, ottimizzazione e rispetto dei tempi**

PUNTEGGIO : .....

---

<sup>2</sup> Per ciascuno di questi 10 fattori comportamentali è prevista la seguente scala di valori:

**Inadeguata:** 3 punti  
**Sufficiente:** 6 punti  
**Buona:** 8 punti  
**Ottima:** 10 punti

Fattore n. 3: **Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale e lo spirito di squadra**

PUNTEGGIO : .....

Fattore n. 4: **Capacità di soluzione di problemi, specialmente in situazioni di crisi o di emergenza**

PUNTEGGIO : .....

Fattore n. 5: **Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato**

PUNTEGGIO : .....

Fattore n. 6: **Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi (compresa l'attitudine all'aggiornamento professionale) e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente**

PUNTEGGIO : .....

Fattore n. 7: **Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione e lo scambio di informazioni con altri servizi ed uffici**

PUNTEGGIO : .....

Fattore n. 8: **Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente**

PUNTEGGIO : .....

Fattore n. 9: **Capacità di orientamento ai risultati più che ai singoli processi, impulso alla fase di programmazione annuale e triennale dell'Ente e capacità di far proprie e tradurre operativamente le scelte politico amministrative e le priorità indicate dall'Amministrazione nei documenti di programmazione**

PUNTEGGIO : .....

Fattore n. 10: **Attitudine all'aggiornamento professionale**

PUNTEGGIO : .....

**TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE 2: .....**

### **SEZIONE 3 - QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA (punti 100)**

#### Valutazione punto 1:

**Capacità di veicolare lo scambio di informazioni con altri servizi ed uffici**

PUNTEGGIO : .....

#### Valutazione punto 2:

**Capacità di motivare i collaboratori, orientandoli verso i risultati, di mantenere elevati la motivazione e lo spirito di squadra**

PUNTEGGIO : .....

#### Valutazione punto 3:

**Supporto nella misura dovuta (in relazione ai ruoli e ai compiti di ciascuno) ai propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi specifici loro assegnati e/o collaborazione nella misura dovuta con gli altri titolari di P.O. al raggiungimento di obiettivi trasversali assegnati dall'Amministrazione Comunale**

PUNTEGGIO : .....

**TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE 3: .....**

**SEZIONE 4 - CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI (punti 100)**

Valutazione punto 1:

**Capacità effettiva di differenziare in maniera adeguata, oggettiva e imparziale le valutazioni fra i propri collaboratori sulla base dell'effettivo rendimento di questi ultimi nonché sulla capacità di adeguare la valutazione nei confronti dello stesso collaboratore rispetto agli anni precedenti, nel caso in cui siano oggettivamente riscontrabili significative variazioni per quanto concerne il rendimento di quest'ultimo**

PUNTEGGIO : .....

Valutazione punto 2:

**Percentuale di conflittualità riscontrata in ordine alle valutazioni effettuate; in questo caso sarà presa in considerazione la sussistenza e l'incidenza percentuale degli eventuali ricorsi presentati dai dipendenti circa le valutazioni ottenute e l'esito finale di tale procedure (conferma o revisione della valutazione)**

PUNTEGGIO : .....

**TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE 4: .....**

**PUNTEGGIO COMPLESSIVO ATTRIBUITO (somma punteggi sezioni 1, 2, 3 e 4) : \_\_\_\_\_<sup>3</sup>**

Data

Firma del Nucleo di Valutazione:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

<sup>3</sup> La retribuzione di risultato viene erogata come segue:

**Punti da 901 a 1000:** viene erogato il 100% della retribuzione di risultato  
**Punti da 801 a 900:** viene erogato il 90% della retribuzione di risultato  
**Punti da 701 a 800:** viene erogato il 80% della retribuzione di risultato  
**Punti da 601 a 700:** viene erogato il 70% della retribuzione di risultato  
**Punti da 501 a 600:** viene erogato il 50% della retribuzione di risultato  
**Punti da 0 a 500:** non viene erogata alcuna retribuzione di risultato

## Allegato 2

### FAC SIMILE SCHEDA 1° MONITORAGGIO SULLO STATO DI ATUAZIONE DEGLI OBIETTIVI (entro il mese di settembre)

Al Nucleo di valutazione

Area: .....

Responsabile: .....

Periodo di valutazione: .....

#### OBIETTIVO n. 1

Oggetto: .....

Assegnato con deliberazione G.C. n. .... in data .....

Modificato con deliberazione della G.C. n. .... in data .....

Indicatore: ..... Peso: .....

Tempi assegnati: .....

Conferma attuabilità dell'obiettivo assegnato (SI/NO): .....

Previsione rispetto tempi inizialmente previsti (SI/NO data prevista): .....

Proposta di modifica parziale o totale dell'obiettivo (o dei tempi di attuazione):

.....  
.....

#### OBIETTIVO n. 2

Oggetto: .....

Assegnato con deliberazione G.C. n. .... in data .....

Modificato con deliberazione della G.C. n. .... in data .....

Indicatore: ..... Peso: .....

Tempi assegnati: .....

Conferma attuabilità dell'obiettivo assegnato (SI/NO): .....

Previsione rispetto tempi inizialmente previsti (SI/NO data prevista): .....

Proposta di modifica parziale o totale dell'obiettivo (o dei tempi di attuazione):

.....

.....

OBIETTIVO n. 3

Oggetto: .....

Assegnato con deliberazione G.C. n.     in data .....

Modificato con deliberazione della G.C. n. .... in data .....

Indicatore: ..... Peso: .....

Tempi assegnati: .....

Conferma attuabilità dell'obiettivo assegnato (SI/NO): .....

Previsione rispetto tempi inizialmente previsti (SI/NO data prevista): .....

Proposta di modifica parziale o totale dell'obiettivo (o dei tempi di attuazione):

.....  
.....

Data

Il Responsabile

### **Allegato 3**

#### **FAC SIMILE SCHEDA 2° MONITORAGGIO SULLO STATO DI ATUAZIONE DEGLI OBIETTIVI (entro il mese di novembre)**

**Al Nucleo di valutazione**

**Area:** .....

**Responsabile:** .....

**Periodo di valutazione:** .....

##### **OBIETTIVO n. 1**

**Oggetto:** .....

Assegnato con deliberazione G.C. n. .... in data .....

Modificato con deliberazione della G.C. n. .... in data .....

**Indicatore:** ..... **Peso:** .....

**Tempi assegnati:** .....

**Stato di attuazione rilevato al 1° monitoraggio:** .....

**Conferma attuabilità dell'obiettivo assegnato (SI/NO):** .....

**Previsione rispetto tempi inizialmente previsti (SI/NO data prevista):** .....

**Proposta di modifica parziale o totale dell'obiettivo (o dei tempi di attuazione):**

.....

.....

##### **OBIETTIVO n. 2**

**Oggetto:** .....

Assegnato con deliberazione G.C. n. .... in data .....

Modificato con deliberazione della G.C. n. .... in data .....

**Indicatore:** ..... **Peso:** .....

**Tempi assegnati:** .....

**Stato di attuazione rilevato al 1° monitoraggio:** .....

**Conferma attuabilità dell'obiettivo assegnato (SI/NO):** .....

**Previsione rispetto tempi inizialmente previsti (SI/NO data prevista):** .....

**Proposta di modifica parziale o totale dell'obiettivo (o dei tempi di attuazione):**

.....  
.....

OBIETTIVO n. 3

Oggetto: .....

Assegnato con deliberazione G.C. n.     in data .....

Modificato con deliberazione della G.C. n. .... in data .....

Indicatore: ..... Peso: .....

Tempi assegnati: .....

Stato di attuazione rilevato al 1° monitoraggio: .....

Conferma attuabilità dell'obiettivo assegnato (SI/NO): .....

Previsione rispetto tempi inizialmente previsti (SI/NO data prevista): .....

Proposta di modifica parziale o totale dell'obiettivo (o dei tempi di attuazione):

.....  
.....

Data

Il Responsabile

## **Allegato 4**

### **FAC SIMILE SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE DEL RESPONSABILE DI P.O. PER QUANTO CONCERNE IL PROFILO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

**Area:** .....

**Responsabile:** .....

**Periodo di valutazione:** .....

#### **FATTORI COMPORTAMENTALI DI VALUTAZIONE<sup>1</sup>:**

**Fattore n. 1: Orientamento al cittadino – cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promozione dell'immagine e della cultura dell'Ente**

**GIUDIZIO:** .....

**Fattore n. 2: Capacità di programmazione, organizzazione (attraverso la definizione delle specifiche responsabilità intermedie) e controllo delle attività dell'unità organizzativa assegnata, garantendo elevati livelli di qualità, precisione, ottimizzazione e rispetto dei tempi**

**GIUDIZIO:** .....

**Fattore n. 3: Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale e lo spirito di squadra**

**GIUDIZIO:** .....

**Fattore n. 4: Capacità di soluzione di problemi, specialmente in situazioni di crisi o di emergenza**

**GIUDIZIO:** .....

**Fattore n. 5: Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato**

**GIUDIZIO:** .....

**Fattore n. 6: Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi (compresa l'attitudine all'aggiornamento professionale) e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente**

**GIUDIZIO:** .....

**Fattore n. 7: Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione e lo scambio di informazioni con altri servizi ed uffici**

**GIUDIZIO:** .....

**Fattore n. 8: Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente**

---

<sup>1</sup> Per ciascuno di questi 10 fattori comportamentali nonché per i punti 1 e 2 della Sezione 3, è prevista la seguente scala di giudizi:

Inadeguata  
Sufficiente  
Buona  
Ottima

GIUDIZIO: .....

**Fattore n. 9: Capacità di orientamento ai risultati più che ai singoli processi, impulso alla fase di programmazione annuale e triennale dell'Ente e capacità di far proprie e tradurre operativamente le scelte politico amministrative e le priorità indicate dall'Amministrazione nei documenti di programmazione**

GIUDIZIO: .....

**Fattore n. 10: Attitudine all'aggiornamento professionale**

GIUDIZIO: .....

### **SEZIONE 3 - QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA<sup>2</sup>**

Valutazione punto 1:

**Capacità di veicolare lo scambio di informazioni con altri servizi ed uffici**

GIUDIZIO: .....

Valutazione punto 2:

**Capacità di motivare i collaboratori, orientandoli verso i risultati, di mantenere elevati la motivazione e lo spirito di squadra**

GIUDIZIO: .....

Valutazione punto 3:

**Supporto nella misura dovuta (in relazione ai ruoli e ai compiti di ciascuno) ai propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi specifici loro assegnati e/o ha collaborazione nella misura dovuta con gli altri titolari di P.O. al raggiungimento di obiettivi trasversali assegnati dall'Amministrazione Comunale**

GIUDIZIO: .....

Data

Il Responsabile

---

<sup>2</sup> Per il punto 3 della Sezione 3, è prevista la seguente scala di giudizi:

**A:** il titolare ha supportato nella misura dovuta, in relazione ai ruoli e ai compiti di ciascuno, i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi specifici loro assegnati e/o ha collaborato nella misura dovuta con gli altri titolari di P.O. al raggiungimento di obiettivi trasversali assegnati dall'Amministrazione Comunale;

**B:** il titolare ha supportato parzialmente i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi specifici loro assegnati e/o ha collaborato parzialmente con gli altri titolari di P.O. al raggiungimento di obiettivi trasversali assegnati dall'Amministrazione Comunale;

**C:** il titolare non ha supportato i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi specifici loro assegnati e/o non ha collaborato con gli altri titolari di P.O. al raggiungimento di obiettivi trasversali assegnati dall'Amministrazione Comunale.

## Allegato 5

### FAC SIMILE SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE NEI CONFRONTI DEL RESPONSABILE DI P.O. (da non sottoscrivere)

Area: .....

Responsabile: .....

Periodo di valutazione: .....

#### SEZIONE 2 - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Fattori comportamentali di valutazione<sup>1</sup>:

**Fattore n. 3: Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale e lo spirito di squadra**

GIUDIZIO: .....

**Fattore n. 6: Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente**

GIUDIZIO: .....

**Fattore n. 7: Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione e lo scambio di informazioni con altri servizi ed uffici**

GIUDIZIO: .....

**Fattore n. 8: Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente**

GIUDIZIO: .....

**Fattore n. 10: Attitudine all'aggiornamento professionale**

GIUDIZIO: .....

#### SEZIONE 3 - QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Per ciascuno di questi 10 fattori comportamentali nonché per i punti 1 e 2 della Sezione 3, è prevista la seguente scala di giudizi:

Inadeguata  
Sufficiente  
Buona  
Ottima

<sup>2</sup> Per il punto 3 della Sezione 3, è prevista la seguente scala di giudizi:

**A:** il titolare ha supportato nella misura dovuta, in relazione ai ruoli e ai compiti di ciascuno, i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi specifici loro assegnati e/o ha collaborato nella misura dovuta con gli altri titolari di P.O. al raggiungimento di obiettivi trasversali assegnati dall'Amministrazione Comunale;

**B:** il titolare ha supportato parzialmente i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi specifici loro assegnati e/o ha collaborato parzialmente con gli altri titolari di P.O. al raggiungimento di obiettivi trasversali assegnati dall'Amministrazione Comunale;

**C:** il titolare non ha supportato i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi specifici loro assegnati e/o non ha collaborato con gli altri titolari di P.O. al raggiungimento di obiettivi trasversali assegnati dall'Amministrazione Comunale.

Valutazione punto 1:

**Capacità di veicolare lo scambio di informazioni con altri servizi ed uffici**

GIUDIZIO: .....

Valutazione punto2:

**Capacità di motivare i collaboratori, orientandoli verso i risultati, di mantenere elevati la motivazione e lo spirito di squadra**

GIUDIZIO: .....

Valutazione punto 3:

**Supporto nella misura dovuta (in relazione ai ruoli e ai compiti di ciascuno) ai propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi specifici loro assegnati e/o ha collaborazione nella misura dovuta con gli altri titolari di P.O. al raggiungimento di obiettivi trasversali assegnati dall'Amministrazione Comunale**

GIUDIZIO: .....

Data

## **Allegato 6**

### **FAC SIMILE SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE INQUADRATO NELLE CAT. PROFESSIONALI “C” – “D”**

Dipendente: .....Cat: .....

Area: .....

Periodo di valutazione: .....

#### **SEZIONE A - VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI (peso 35%)**

##### **Risultati individuali conseguiti:**

**Progetto 1:** .....

Assegnato con Det. Resp. n. .... in data .....

Modificato con Det. Resp. n. ....in data .....

punti:

**Progetto 2:** .....

Assegnato con Det. Resp. n. .... in data .....

Modificato con Det. Resp. n. ....in data .....

punti:

PUNTEGGI ATTRIBUIBILI per ciascun risultato ottenuto su ogni progetto:

da 1 a 10: (insufficiente)

da 11 a 20: (sufficiente)

da 21 a 30 (buono)

da 31 a 35 (ottimo)

**TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE A:**

**MEDIA PUNTEGGIO SEZIONE A:**

#### **SEZIONE B - CONTRIBUTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (peso 35%)**

**Contributo diretto/indiretto al conseguimento degli obiettivi PEG assegnati al Responsabile di Area** (inteso come grado di incidenza del rendimento del dipendente sul raggiungimento degli obiettivi PEG assegnati dall'Amministrazione Comunale al Responsabile di Area, quantunque tale apporto non sia sempre misurabile in termini di partecipazione diretta ed immediata a uno più progetti, ma anche semplicemente come un non procurato disagio organizzativo/operativo alla struttura)

PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE:

da 1 a 10: (insufficiente)

da 11 a 20: (sufficiente)

da 21 a 30 (buono)

da 31 a 35 (ottimo)

**PUNTEGGIO SEZIONE B:**

**SEZIONE C - COMPETENZA DIMOSTRATA, COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI (peso 30%)**

**Fattori comportamentali:**

**Disponibilità al cambiamento ed alla trasformazione** (intesa come capacità di saper far propri, veicolare e addirittura stimolare i processi di cambiamento ed innovazione organizzativa e tecnologica comportanti anche l'utilizzo di nuovi strumenti e/o processi informatici o informatizzati riguardanti l'area di riferimento e/o la struttura in generale del Comune e dei procedimenti che in essi vengono gestiti)

punti:

**Qualità complessiva dell'apporto individuale** (intesa come serietà, puntualità, disponibilità, preparazione professionale, efficienza organizzativa, rispetto delle scadenze, cura ed attenzione nei procedimenti, attività di formazione ed aggiornamento professionale, osservanza delle direttive e delle disposizioni impartite, attitudine ad assumere iniziative e responsabilità in proprio)

punti:

**Capacità relazionali interne ed esterne** (correttezza di comportamento e capacità di integrazione e collaborazione verso i colleghi, capacità di relazione verso i superiori e gli organi di governo dell'Ente, capacità di costruire e/o mantenere un clima costruttivo e di collaborazione all'interno dell'Ente, capacità attitudinale e di relazione nei rapporti con il pubblico) <sup>4</sup>

punti:

PUNTEGGI ATTRIBIBILI per ciascun fattore comportamentale:

da 1 a 5: (insufficiente)

da 6 a 10: (sufficiente)

da 11 a 20 (buono)

da 21 a 30 (ottimo)

**TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE C:**

**MEDIA PUNTEGGIO SEZIONE C:**

**PUNTEGGIO TOTALE CONSEGUITO DAL DIPENDENTE:**

Monteriggioni, lì.....

Il Responsabile dell'Area/Settore

---

Per presa visione il dipendente:

FIRMA

---

---

<sup>4</sup> A tale riguardo, il Responsabile di P.O. per quanto concerne, in particolare, gli aspetti afferenti alle capacità relazionali interne ed esterne dei dipendenti, potrà aver fatto ricorso, rispettivamente:

a) a meccanismi analoghi a quelli previsti nella parte finale del punto 7.2. del Sistema di Valutazione (con estensione anche al personale di altre Aree);

b) alle valutazioni di cui al profilo "B" del punto 9 del Sistema di Valutazione espresse dagli utenti sull'impatto esterno dell'azione amministrativa, per gli aspetti di più immediata attinenza.

## **Allegato 7**

### **FAC SIMILE SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE INQUADRATO NELLE CAT. PROFESSIONALI “A” – “B”**

Dipendente: .....Cat: .....

Area: .....

Periodo di valutazione: .....

#### **SEZIONE A - VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI (peso 35%)**

##### **Risultati individuali conseguiti:**

**Progetto 1:** .....

Assegnato con Det. Resp. n. .... in data .....

punti:

**Progetto 2:** .....

Assegnato con Det. Resp. n. .... in data .....

punti:

##### **PUNTEGGI ATTRIBUIBILI per ciascun risultato ottenuto su ogni progetto:**

da 1 a 10: (insufficiente)

da 11 a 20: (sufficiente)

da 21 a 30 (buono)

da 31 a 35 (ottimo)

**TOTALE PUNTEGGIO SEZIONE A:**

**MEDIA PUNTEGGIO SEZIONE A:**

#### **SEZIONE B - CONTRIBUTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (peso 30%)**

**Contributo diretto/indiretto al conseguimento degli obiettivi PEG assegnati al Responsabile di Area** (inteso come grado di incidenza del rendimento del dipendente sul raggiungimento degli obiettivi PEG assegnati dall'Amministrazione Comunale al Responsabile di Area, quantunque tale apporto non sia sempre misurabile in termini di partecipazione diretta ed immediata a uno più progetti, ma anche semplicemente come un non procurato disagio organizzativo/operativo alla struttura)

punti:

##### **PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE per la sezione B:**

da 1 a 5: (insufficiente)

da 6 a 10: (sufficiente)

da 11 a 20 (buono)

da 21 a 25 (ottimo)

**PUNTEGGIO SEZIONE B:**

**SEZIONE C - COMPETENZA DIMOSTRATA, COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI (peso 35%)**

**Fattori comportamentali:**

**Disponibilità al cambiamento ed alla trasformazione** (intesa come capacità di favorire, compatibilmente al proprio profilo, i processi di cambiamento ed innovazione organizzativa e tecnologica comportanti anche l'utilizzo di nuovi strumenti e/o processi informatici o informatizzati riguardanti l'area di riferimento e/o la struttura in generale del Comune e dei procedimenti che in essi vengono gestiti)

punti:

**Qualità complessiva dell'apporto individuale** (intesa come serietà, puntualità, disponibilità, preparazione professionale, rispetto delle scadenze, attività di formazione ed aggiornamento professionale, osservanza delle direttive e delle disposizioni impartite, attitudine ad assumere iniziative sul posto di lavoro nel rispetto delle direttive ricevute)

punti:

**Capacità relazionali interne ed esterne** (correttezza di comportamento e capacità di integrazione e collaborazione verso i colleghi, capacità di relazione verso i superiori e gli organi di governo dell'Ente, capacità di costruire e/o mantenere un clima costruttivo e di collaborazione all'interno dell'Ente, capacità attitudinale e di relazione nei rapporti con il pubblico, se attinenti al proprio profilo)<sup>5</sup>

punti:

PUNTEGGI ATTRIBUIBILI per ciascun fattore comportamentale:

da 1 a 10: (insufficiente)

da 11 a 20: (sufficiente)

da 21 a 30 (buono)

da 31 a 40 (ottimo)

**PUNTEGGIO SEZIONE C:**

**MEDIA PUNTEGGIO SEZIONE C:**

**PUNTEGGIO TOTALE CONSEGUITO DAL DIPENDENTE:**

Monteriggioni, lì.....

Il Responsabile dell'Area/Settore

---

Per presa visione il dipendente:

FIRMA

---

---

<sup>5</sup> A tale riguardo, il Responsabile di P.O. per quanto concerne, in particolare, gli aspetti afferenti alle capacità relazionali interne ed esterne dei dipendenti, potrà aver fatto ricorso, rispettivamente:

a) a meccanismi analoghi a quelli previsti nella parte finale del punto 7.2. del Sistema di Valutazione (con estensione anche al personale di altre Aree);

b) alle valutazioni di cui al profilo "B" del punto 9 del Sistema di Valutazione espresse dagli utenti sull'impatto esterno dell'azione amministrativa, per gli aspetti di più immediata attinenza.