



CITTA' DI FINALE LIGURE

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
ED INDIVIDUALE DEL COMUNE DI FINALE LIGURE**

**Allegato al Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi (approvato con
deliberazione di Giunta Comunale N. 1 del 13.01.2012)**

ASPETTI GENERALI

Il concetto di performance organizzativa ed individuale, intesa quale espressione concreta e misurabile di obiettivi lavorativi e di risultati raggiunti, è stato introdotto nella Pubblica Amministrazione dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (di seguito "Decreto") ed ha sostituito il concetto di produttività individuale e collettiva. L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance". L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione". La funzione di misurazione e valutazione della performance del comune di Finale Ligure è assegnata al Nucleo Indipendente di Valutazione. L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa; l'articolo 9, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

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

IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE NEL COMUNE DI FINALE LIGURE

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

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

L'ente sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il seguente ciclo di gestione della performance:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi, conformi alle caratteristiche definite dal secondo comma dell'art. 5 del D.Lgs. 150/2009, attraverso il Piano esecutivo di gestione (PEG) o il Piano dettagliato degli obiettivi (PDO) e l'eventuale Piano delle Performance approvati dalla Giunta sulla base di quanto contenuto in atti fondamentali adottati dal Consiglio (Linee programmatiche di Mandato, Piano Generale di Sviluppo, Bilancio di Previsione, Relazione Previsionale e Programmatica) o in altri atti programmatici (quali: Programmazione Triennale del Fabbisogno di personale e Programmazione Triennale del Piano delle Opere Pubbliche);

b) identificazione delle risorse collegate ai singoli obiettivi in due specifiche modalità:

- Relazione previsionale e programmatica: analisi dei programmi con particolare attenzione alle fonti di finanziamento;
- Piano esecutivo di gestione (PEG) o Piano degli Obiettivi (PDO): assegnazione delle risorse ai responsabili di servizio per la piena operatività gestionale;

c) monitoraggio in corso di esercizio e interventi correttivi:

Il monitoraggio in corso di esercizio è realizzato continuativamente dal Segretario Generale/Direttore Generale, coadiuvato dalla struttura organizzativa preposta. A seguito di tali verifiche sono proposti eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi e delle linee di indirizzo dell'amministrazione e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.

d) misurazione della performance:

- organizzativa: attraverso il Nucleo Indipendente di Valutazione (NIV) e attraverso il controllo di gestione di cui agli articoli da 196 a 198-bis del D.Lgs. 267/2000;

- individuale: attraverso il sistema di misurazione e valutazione appositamente approvato e disciplinato nei principi generali;
- e) utilizzo dei sistemi premianti: gli strumenti sono definiti dai Contratti nazionali di lavoro e dai principi, tempi, modalità e fasi del sistema di valutazione definito e approvato dalla Giunta Comunale;
- f) Rendicontazione: la rendicontazione dei risultati avviene in occasione del rendiconto della gestione da approvarsi entro il 30 aprile dell'anno successivo. In tale sede viene dato atto del raggiungimento degli obiettivi precedentemente fissati, dei vantaggi acquisiti per la comunità amministrata e degli indicatori relativi all'efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa.

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE DEL COMUNE DI FINALE LIGURE

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La misurazione e valutazione della performance individuale è riferita:

- ai Dirigenti dei Settori dell'Ente;
- ai responsabili di servizio, titolari di incarico di posizione organizzativa e alte professionalità;
- al restante personale.

Il Sistema affida la misurazione e la valutazione delle performance di ente e dei settori al Nucleo Indipendente di Valutazione.

I Dirigenti misurano e valutano la performance individuale del personale assegnato, compresi gli incaricati di posizione organizzativa.

Performance di ente

Gli ambiti

Le azioni ed i progetti da realizzare nel corso del mandato amministrativo sono individuati negli indirizzi generali di governo approvati dal Consiglio Comunale, che costituiscono il riferimento per l'individuazione degli obiettivi di lavoro.

La Giunta definisce le priorità e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie – da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione – al fine di garantire l'armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di Mandato e quelli legati all'attività istituzionale del Comune e la coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio da parte del Consiglio Comunale, la Giunta Comunale approva il Piano Esecutivo di Gestione elaborato, nella logica della programmazione partecipata, con il supporto del Segretario Generale/Direttore Generale, dei Dirigenti e dei Responsabili di Servizio. Gli obiettivi individuati nel P.E.G. sono assegnati ai Dirigenti e ai Responsabili di Servizio secondo le rispettive competenze.

Il Piano Esecutivo di Gestione, prima dell'approvazione, viene validato in via definitiva dal NIV, che attesta la misurabilità degli obiettivi individuati.

Sulla base degli obiettivi del P.E.G. può essere elaborato, con il supporto e la validazione in via definitiva del NIV, specifico Piano della Performance, contenente gli obiettivi strategici dell'ente.

Devono comunque appartenere al Sistema della Programmazione dell'Ente anche gli obiettivi connessi allo stanziamento e al relativo utilizzo delle risorse finanziarie aggiuntive di cui ai commi 2 e 5 dell'art. 15 del vigente CCNL del Comparto sottoscritto il 01.04.99.

Il sistema

Nel corso dell'anno i Dirigenti e i Responsabili di servizio curano la realizzazione delle fasi dei singoli obiettivi programmati ed assegnati; può essere attivata, a richiesta di ogni singolo Dirigente, una fase intermedia di verifica sull'andamento dei progetti, con il coinvolgimento del NIV, nella quale possono essere proposte modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori, in relazione anche a mutate condizioni o priorità.

Entro febbraio dell'anno successivo i Dirigenti e i Responsabili di Servizio rendicontano in merito all'attività svolta nell'anno precedente e rilevano i risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato. Entro il mese di marzo il NIV attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La fase di "consolidamento" dei risultati porterà infine alla redazione ed approvazione del Rendiconto di Gestione e del Referto annuale del Controllo di Gestione – Relazione sulla Performance.

GLI OBIETTIVI DI PEG

Per l'individuazione degli obiettivi è a sistema la scheda come riportata nelle pagine successive. Si illustra di seguito la modalità di utilizzo e la finalità dello strumento adottato.

Nota metodologica

Scheda attività ordinaria (Foglio "Parametri anno ___"):

la scheda ha la finalità di individuare i parametri rilevanti dell'attività ordinaria di ogni servizio gestito e prevedere la tendenza per l'anno di riferimento (aumento, diminuzione, andamento stazionario rispetto all'esercizio precedente).

Scheda miglioramento e sviluppo (Foglio "Obiettivi anno ___"):

la finalità di questo foglio è quella di giungere alla definizione dei possibili obiettivi di miglioramento / sviluppo attraverso un percorso di analisi dell'organizzazione interna del centro di responsabilità (punti di forza e criticità) ed esigenze esterne (normativa, istanze collettività).

Scheda miglioramento e sviluppo 1 (Foglio "Obiettivi"):

in questa scheda vengono riportati gli obiettivi individuati in Obiettivi_anno___ e vengono richiesti, per ciascuno di questi, alcune informazioni ulteriori in osservanza delle disposizioni normative previste dal D.lgs 150/2009 (c.d. Riforma Brunetta). Nel dettaglio è richiesta la compilazione dei seguenti campi:

- **Missione istituzionale:** deve essere inserita la missione istituzionale dell'obiettivo, scegliendo tra le seguenti quattro opzioni (collegate alle funzioni fondamentali dei comuni, di cui all'art. 13 del D. Lgs. 267/2000), ovvero "Servizi alla persona e alla comunità", "Assetto e utilizzazione del territorio", "Sviluppo economico", "Supporto interno all'ente";
- **Descrizione dell'obiettivo:** in questa sezione è richiesto l'inserimento di una descrizione che dettagli maggiormente la denominazione sintetica inserita in precedenza;
- **Riferimento a programma di mandato** (priorità e strategie dell'amministrazione): occorre indicare il riferimento al programma di mandato o al programma del piano generale di sviluppo a cui fa riferimento l'obiettivo, per evidenziare la connessione con le priorità e le scelte strategiche dell'amministrazione dell'ente;
- **Referente politico:** occorre inserire il referente o i referenti politici dell'obiettivo (assessore)
- **Peso ponderato:** viene misurato il peso dell'obiettivo secondo il sistema descritto in seguito
- **Risultato atteso:** è richiesto l'inserimento del risultato atteso per l'esercizio in termini di "miglioramento qualità dei servizi erogati" e/o "Bisogni della collettività" e/o "Altre ricadute"; deve essere completata almeno una di queste sezioni a seconda delle caratteristiche tipiche dell'obiettivo in esame e del tipo di destinatario/utente. Non necessariamente deve essere inserito un risultato atteso per ciascuna tipologia.;
- **Tempistica di realizzazione dell'obiettivo:** è richiesto l'inserimento della tempistica di realizzazione percentuale per trimestri;
- **Indicatori (parametri):** devono essere inseriti parametri o indicatori direttamente collegabili all'obiettivo ed i relativi valori attesi. Gli indicatori devono consentire di valutare l'efficacia finale e l'impatto dell'obiettivo;
- **Collegamento a risorse finanziarie:** occorre indicare le risorse finanziarie direttamente collegabili all'obiettivo, suddividendole tra entrate e spese e tra correnti e capitali;
- **Collegamento ad altre risorse disponibili:** occorre inserire, suddividendolo per categoria, il personale coinvolto nel perseguimento dell'obiettivo, con le relative percentuali di occupazione, e le eventuali risorse strumentali specifiche necessarie.

- Note: occorre inserire eventuali commenti o integrazioni per specificare ulteriori dettagli funzionali alla realizzazione dell'obiettivo.

MODALITÀ DI VALUTAZIONE E PESATURA DEGLI OBIETTIVI DI GESTIONE

Rilevato che il processo di individuazione, definizione, perseguimento e conseguimento degli obiettivi di gestione rappresenta una componente rilevante nella valutazione delle prestazioni del personale dipendente (Dirigenti e Titolari di Posizione organizzativa), concorrendo a determinare la retribuzione di risultato, di seguito si delinea il sistema per l'individuazione, la pesatura e la successiva valutazione degli obiettivi.

Individuazione degli obiettivi di miglioramento e sviluppo: tali obiettivi sono proposti dai dirigenti e titolari di posizione organizzativa, a seguito del riscontro del Piano Generale di Sviluppo e di confronto con gli organi di indirizzo politico.

Pesatura degli obiettivi: la Direzione Generale, sentito l'organo di indirizzo politico, provvederà a pesare i singoli obiettivi di miglioramento e sviluppo secondo i seguenti criteri:

- o Strategicità per l'Amministrazione
- o Rilevanza esterna
- o Rilevanza organizzativa e responsabilità
- o Impegno
- o integrazione e coordinamento
- o Innovazione e autonomia creativa

Gli obiettivi di miglioramento e sviluppo, da individuarsi nella misura massima di 5 per ciascun settore, verranno pesati attribuendo un punteggio ad ogni criterio precedentemente individuato, secondo una scala di valutazione da 1 a 100; l'obiettivo che otterrà una valutazione media da 76 a 100, verrà definito obiettivo strategico; l'obiettivo che otterrà una valutazione media da 51 a 75 verrà definito obiettivo rilevante; l'obiettivo che otterrà una valutazione media inferiore o uguale a 50 verrà definito obiettivo ordinario.

Valutazione degli obiettivi: gli obiettivi sono accompagnati da indicatori di risultato (da valorizzarsi nelle schede di PEG), affinché il NIV determini, alla fine del periodo considerato, i seguenti possibili giudizi:

- obiettivo pienamente raggiunto
- obiettivo parzialmente raggiunto
- obiettivo non raggiunto

Gli obiettivi strategici verranno valutati nel seguente modo:

- Valori degli indicatori di risultato tra il 100% e 80%: obiettivo raggiunto al 100%
- Valori degli indicatori di risultato tra l'80% ed il 60%: obiettivo parzialmente raggiunto al 75%
- Valori degli indicatori di risultato inferiori al 60%: obiettivo parzialmente raggiunto in proporzione al valore % degli indicatori

Gli obiettivi rilevanti verranno valutati nel seguente modo:

- Valori degli indicatori di risultato tra il 100% e 90%: obiettivo raggiunto al 100%
- Valori degli indicatori di risultato tra il 90% ed il 70%: obiettivo parzialmente raggiunto al 75%
- Valori degli indicatori di risultato tra il 70% ed il 50%: obiettivo parzialmente raggiunto in proporzione al valore % degli indicatori
- Valori degli indicatori di risultato inferiori al 50%: obiettivo non raggiunto

Gli obiettivi ordinari verranno valutati nel seguente modo:

- Valori degli indicatori di risultato tra il 100% e 95%: obiettivo raggiunto al 100%
- Valori degli indicatori di risultato tra il 95% ed l'80%: obiettivo parzialmente raggiunto all'80%
- Valori degli indicatori di risultato inferiori all'80%: obiettivo non raggiunto

La valutazione della prestazione in base agli obiettivi assegnati verrà determinata dalla media delle valutazioni conseguite per singolo obiettivo.

ESEMPIO SCHEDA DI PESATURA DELL'OBIETTIVO

Descrizione obiettivo: _____

Responsabile: _____

Settore: _____

Servizio: _____

- **Strategicità per l'Amministrazione**

PUNTEGGIO: _____

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Non costituisce specifico obiettivo dell'amministrazione		Costituisce elemento utile per garantire l'efficacia, l'efficienza e l'economicità della gestione ordinaria o costituisce un adempimento normativo			Contribuisce a conseguire un obiettivo specifico dell'amministrazione			Costituisce un obiettivo altamente strategico per l'amministrazione (incluso nel piano generale di sviluppo)	

- **Rilevanza esterna**

PUNTEGGIO: _____

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Obiettivo a rilevanza esclusivamente interna		Obiettivo di miglioramento del back-office con influenza indiretta sull'efficienza del front-office			Obiettivo che realizza un miglioramento dell'attività esterna del servizio			Obiettivo che modifica radicalmente il rapporto con l'utenza esterna (es. istituzione di un nuovo servizio all'utenza)	

- **Rilevanza organizzativa e responsabilità**

PUNTEGGIO: _____

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Obiettivo che coinvolge prevalentemente il titolare del servizio cui è affidato e suoi collaboratori		Obiettivo che richiede un coordinamento strutturato di più servizi e/o referenti all'interno dell'area di riferimento			Obiettivo che richiede un coordinamento trasversale di più servizi e referenti appartenenti ad aree diverse, interni e/o esterni all'ente			Obiettivo che richiede un coordinamento trasversale e presenta importanti ricadute di natura tecnica, e/o strumentale e/o finanziaria	

- **Impegno integrazione e coordinamento**

PUNTEGGIO: _____

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
La realizzazione dell'obiettivo costituisce un impegno occasionale		La localizzazione dell'obiettivo costituisce un impegno mediamente rilevante			La realizzazione dell'obiettivo costituisce un impegno abbastanza rilevante			La realizzazione dell'obiettivo costituisce un impegno molto rilevante	

- **Innovazione e autonomia creativa**

PUNTEGGIO: _____

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
L'obiettivo non presenta particolari contenuti innovativi		L'obiettivo presenta limitati contenuti innovativi rispetto alle attività del servizio			L'obiettivo presenta significativi contenuti innovativi per il servizio			L'obiettivo realizza processi innovativi a catena in tutto l'Ente	

PUNTEGGIO MEDIO OTTENUTO: _____

MODELLO OBIETTIVI DI PEG

Scheda attività ordinaria

	Parametri	Ultimo valore disponibile	Data	Previsione 2010
(Nome servizio)				

Individuazione obiettivi anno ____

Punti di forza e criticità dei servizi

	Analisi	Punti di forza	Criticità
(Nome servizio)	Punti di forza / criticità		

Previsioni ambiente esterno 2010

	Analisi	Vincoli normativi	Soggetti esterni
(Nome servizio)	Vincoli normativi / soggetti esterni		

Possibili obiettivi 2010

	Descrizione obiettivo	Collegamento
a.		Vai

OBIETTIVI 2010

Responsabile	Centro di Responsabilità
--------------	--------------------------

Denominazione obiettivo 2.	Missione istituzionale
----------------------------	------------------------

Descrizione obiettivo

Riferimento a programma di mandato (priorità e strategie dell'amministrazione)	Referente politico
	Peso ponderato dell'obiettivo:

Risultato atteso:
<i>Miglioramento qualità dei servizi erogati</i>
<i>Bisogni della collettività</i>
<i>Altre ricadute</i>

Tempistica di realizzazione dell'obiettivo	1°trim	2°trim	3°trim	4°trim	Totale
Tempistica di realizzazione Prevista					0,00%
Tempistica di realizzazione Effettiva					0,00%

Indicatori (parametri)	Val.ob.	Val. eff.
Descrizione		

Collegamento a risorse finanziarie		Previste	Effettive
E	Entrate correnti		
	Entrate c/capitale		
S	Spese correnti		
	Spese c/capitale		

Collegamento ad altre risorse disponibili			Risorse strumentali specifiche
Personale			
Cat.	Nr.	% occ.	
D			
C			
B			
A			

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Gli ambiti

L'articolo 9 del Decreto ha descritto gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale:

- per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate; alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il resto del personale è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

Il sistema

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Comune si basa sulla valutazione delle seguenti componenti:

- per il personale dirigente, in posizione organizzativa o alte professionalità: performance organizzativa, performance individuale e comportamento manageriale.
- per il restante personale: obiettivi conseguiti e comportamenti organizzativi (comprensione del ruolo, raccordo con gli altri lavoratori, ritmi di lavoro, attenzione ai clienti).

Sulla base dei risultati della performance i dipendenti conseguono un punteggio individuale di valutazione.

Il premio individuale di produttività e il premio di risultato dei dirigenti, delle posizioni organizzative o alte professionalità sono definiti in misura proporzionale al punteggio conseguito, fermo restando che nessun premio può essere assegnato in presenza di punteggio pari o inferiore a 50/100 punti per i dirigenti, posizioni organizzative e alte professionalità e a 80/200 punti per il restante personale. La consistenza delle risorse assegnate ai settori per i premi di produttività è definita mediante il meccanismo del budget di settore.

Sino al rinnovo del CCNL successivo al quadriennio 2006-2009 e in assenza di eventuali risorse aggiuntive derivanti da piani triennali di razionalizzazione e qualificazione della spesa, non si dà luogo ad un sistema di fasce di merito (in ragione anche del recente Decreto Legislativo 01/08/2011 n. 141 recante disposizioni integrative e correttive del D. Lgs. n. 150/2009).

Misurazione e valutazione della performance di dirigenti, incaricati di posizioni organizzative e alte professionalità

La misurazione e valutazione della performance annuale del personale dirigente è effettuata dal NIV.

La valutazione dei Responsabili di posizione organizzativa e alte professionalità viene effettuata da ogni dirigente sovraordinato.

La valutazione degli aspetti organizzativi tiene conto di diversi ambiti: attuazione degli indirizzi espressi dall'Amministrazione nella RPP; politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; capacità di proporre miglioramenti organizzativi; benchmarking con altri comuni (non applicato eventualmente in fase di avvio nell'anno 2012). Tali elementi sono approfonditi dal NIV in confronto con Sindaco e Segretario Generale/Direttore Generale. La valutazione degli aspetti individuali è riferita al conseguimento degli obiettivi individuati in sede di P.E.G. – Piano della Performance e classificati dal NIV come strategici (di miglioramento dei servizi) o gestionali (di mantenimento dello standard).

La valutazione del comportamento manageriale è basata su elementi e caratteristiche approfonditi dal NIV in tre distinti momenti: con il Segretario Generale/Direttore Generale, con il Sindaco e/o gli Assessori di riferimento, con i dipendenti assegnati al settore/servizio. In apposite sessioni di colloquio del NIV con ciascun Responsabile di Servizio sono analizzati in corso d'anno l'andamento dell'attività, i risultati conseguiti e le ragioni addotte per l'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi.

Misurazione e valutazione della performance del personale

La misurazione e valutazione della performance annuale del personale è svolta dai Dirigenti, i quali nei primi mesi dell'anno assegnano a ciascun lavoratore obiettivi individuali o di gruppo e monitorano nel corso dell'anno il livello delle prestazioni. Entro marzo dell'anno successivo i Dirigenti formalizzano la valutazione finale individuale, previo eventuale colloquio. La valutazione è resa nota al dipendente interessato.

Procedure di conciliazione

Entro i 10 giorni successivi alla comunicazione della valutazione il dipendente può chiedere al suo Responsabile di servizio un motivato riesame della valutazione espressa, presentando elementi che ritiene non siano stati considerati dal valutatore.

Schede di valutazione della performance

Di seguito si riportano le schede di valutazione differenziate tra quella destinata al personale non dirigente e quella destinata ai Dirigenti e a Responsabili titolari di posizioni organizzative e Alte professionalità.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE
(non in posizione organizzativa)**

SETTORE: _____

VALUTATORE: Responsabile _____

VALUTATO: (dipendente a tempo indeterminato)
UNITA' OPERATIVA DI APPARTENENZA:
CATEGORIA: B C D

Consegna scheda Obiettivi		
Data:	Firma Responsabile:	Firma Valutato:
Consegna scheda obiettivi modificati in corso d'anno		
Data:	Firma Responsabile:	Firma Valutato:

VALUTAZIONE FINALE		
Punteggio Obiettivi anno _____ _____/100	Punteggio Caratteristiche Individuali anno _____ _____/100	Totale punteggio attribuito _____/200

Consegna Valutazione Finale	
Firma del Responsabile _____	Firma del dipendente _____ (per ricevuta)
Data _____	

Osservazioni del Responsabile sulla valutazione conclusiva

Osservazioni del Responsabile per lo sviluppo delle competenze

OBIETTIVI ANNO _____

Dipendente _____ **Cat.** _____

AMBITI ↓	DESCRIZIONE ↓	Punteggio preventivo assegnato a ciascun obiettivo (totale generale 100 punti)	Valutazione obiettivi raggiunti (punteggio finale max 100/100)	Monitoraggio ovvero osservazioni e proposte del Responsabile al dipendente
Obiettivi dell'Unità Operativa di appartenenza <i>N.B.:necessario almeno 1 obiettivo</i>				
Obiettivi Individuali <i>N.B.:necessario almeno 1 obiettivo</i>				
Obiettivi di Settore <i>N.B.: facoltativo e per un Max di 20 punti</i>				
TOTALI		100	/100	

VALUTAZIONE CARATTERISTICHE INDIVIDUALI ANNO _____
(personale non in posizione organizzativa)

Dipendente		Cat.	
AMBITI ↓	DESCRIZIONE ↓	VALUTAZIONE ↓ (punteggio finale max 100/100)	
Interpretazione del ruolo	-Partecipazione alle finalità del Servizio -Conoscenza del contesto lavorativo -Adeguamento alle effettive necessità dell'ente	Nulla 0	Scarsa 6
		Sufficiente 9	Buona 12
		Ampia 15	Eccellente 20
Rilevazione dei miglioramenti	-Sviluppo delle caratteristiche positive. -Aumento delle capacità di soluzione dei problemi. -Capacità di proporre miglioramenti riguardanti il lavoro svolto.	Nulla 0	Scarsa 6
		Sufficiente 9	Buona 12
		Ampia 15	Eccellente 20
Livelli di interazione	-Raccorda il proprio lavoro con quello degli altri. -Ha un buon rapporto con le persone. -Contribuisce ad abbattere le conflittualità nelle relazioni e dimostra particolare propensione al lavoro di squadra.	Nulla 0	Scarsa 6
		Sufficiente 9	Buona 12
		Ampia 15	Eccellente 20
Cadenza e ritmi di lavoro	-Tende ad eliminare gli sprechi cercando di ottimizzare le risorse. -Quando occorre sa aumentare il ritmo lavorativo senza pregiudicare i risultati	Nulla 0	Scarsa 6
		Sufficiente 9	Buona 12
		Ampia 15	Eccellente 20
Attenzione agli utenti	-Attenzione alle domande di utenti esterni/interni nella realizzazione della produzione.	Nulla 0	Scarsa 6
		Sufficiente 9	Buona 12
		Ampia 15	Eccellente 20
TOTALE PUNTEGGIO CARATTERISTICHE		/100	

VALUTAZIONE FINALE ANNO _____

OBIETTIVI	Totale punteggio valutazione obiettivi raggiunti	/100
CARATTERISTICHE INDIVIDUALI	Totale punteggio	/100
TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO		/200

**DIRIGENTI - POSIZIONI ORGANIZZATIVE - ALTE PROFESSIONALITA'
SCHEDA VALUTATIVA RISULTATO ANNO _____**

<p>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</p> <p>A. AMBITO: verifica sull'attuazione degli indirizzi espressi dall'Amministrazione nella RPP</p> <p>B. AMBITO: verifica delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività</p> <p>C. AMBITO: riscontro sulle capacità di proporre miglioramenti organizzativi riferiti alla struttura di appartenenza</p> <p>D. AMBITO: benchmarking con altri comuni (<i>non applicato in fase di avvio nel 2012</i>)</p>		
<p>totale</p>		<p>_____</p> <p>Max 10 punti</p>
<p>PERFORMANCE INDIVIDUALE</p>		
<p>A. OBIETTIVI STRATEGICI</p> <p style="padding-left: 150px;">1 OBIETTIVO: P. _____</p> <p style="padding-left: 150px;">2 OBIETTIVO: P. _____</p> <p style="padding-left: 150px;">3 OBIETTIVO: P. _____</p>		
<p>B. OBIETTIVI GESTIONALI (rilevanti, ordinari)</p> <p style="padding-left: 150px;">TOT. P. _____</p>		
<p>TOTALE teorico</p>		<p>_____</p> <p>max 60 punti</p>
<p>COMPORTEMENTO MANAGERIALE</p>		
<p>A. Elementi di valutazione approfonditi in uno specifico incontro con il Segretario Generale-Direttore Generale:</p> <p style="padding-left: 20px;">1. capacità di programmare le attività e il lavoro della struttura</p> <p style="padding-left: 20px;">2. superamento formalismi nella relazione politico-tecnica;</p> <p style="padding-left: 20px;">3. capacità di proporre soluzioni in situazioni estemporanee e non prevedibili</p> <p style="padding-left: 20px;">4. capacità di valutare i propri collaboratori</p>		
<p>B. Elementi di valutazione approfonditi con il Sindaco o con gli Assessori di riferimento:</p> <p style="padding-left: 20px;">1. Attenzione al controllo sui risultati e all'ascolto dell'utenza</p> <p style="padding-left: 20px;">2. Reattività nel recepimento degli indirizzi politici</p>		
<p>C. Elementi di valutazione approfonditi attraverso un sondaggio con i propri dipendenti:</p> <p style="padding-left: 20px;">1. Processo di condivisione degli obiettivi di Settore;</p> <p style="padding-left: 20px;">2. Team working (condivisione delle problematiche emergenti)</p> <p style="padding-left: 20px;">3. Circolazione delle informazioni sugli istituti contrattuali applicati riguardanti il personale diretto</p>		
<p>totale</p>		<p>_____</p> <p>Max 30 punti</p>
<p>TOTALE</p>		<p>100 PUNTI</p>