



COMUNE DI S. EGIDIO DEL MONTE ALBINO

Provincia di SALERNO

SISTEMA DI MISURAZIONE

E VALUTAZIONE

DELLA PERFORMANCE

(SMVP)

(APPROVATO CON DELIBERA G.C. N. 85 DEL 01.08.2023)

ART. 1 PREMESSA

Il Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 e ss.mm.ii., noto come “Decreto Brunetta”, unitamente alle modifiche apportate dal **D.P.R. 9 maggio 2016 n. 105**, dal **decreto Legislativo n.74 del 25 maggio 2017 (art.18)** e dal contratto collettivo nazionale di lavoro 2019-2021, prevede l’attivazione di un ciclo generale di gestione della performance per consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in un’ottica di miglioramento della prestazione e dei servizi resi.

Il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni pubbliche un quadro di azione che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (*input*) a quella di risultati (*output ed outcome*), orientato a porre il cittadino al centro della programmazione (*customer satisfaction*) e della rendicontazione (*trasparenza*), e rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance (*premierità selettiva*).

La citata legislazione, infatti, sostituendo definitivamente il concetto di produttività *individuale e collettiva del previgente ordinamento*, ha introdotto il concetto di **performance organizzativa e individuale**.

Al fine di consentire all’ente locale di poter valutare la performance organizzativa e individuale del personale dipendente (*Funzionari con incarichi di Elevata qualificazione e restante personale*), le amministrazioni predispongono, aggiornano e adottano annualmente il “**Sistema di misurazione e valutazione della performance**”, di seguito definito “SMVP”, **previo parere vincolante** del Nucleo di valutazione della performance, successivamente definito **Nucleo**.

L’aggiornamento può essere effettuato anche mediante atto di conferma con il quale l’Ente attesti che il “SMVP” non richiede alcuna modifica.

I risultati dell’attività di misurazione e valutazione delle performance dovranno essere resi pubblici sul sito web dell’Ente nel link “**Amministrazione Trasparente**” sottosezione “**Performance**” per garantire la massima trasparenza sugli esiti dell’attività di misurazione e valutazione svolta dall’organo competente.

ART. 2 FINALITÀ DEL “SMVP”

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è finalizzato a:

- *comunicare con chiarezza ai dipendenti dell’ente le attese sulle prestazioni richieste (risultati attesi e standard di comportamento), fornendo punti di riferimento per la prestazione lavorativa;*
- *sollecitare l’apprendimento organizzativo e favorire un atteggiamento di continua autovalutazione;*
- *spingere verso traguardi di miglioramento e di crescita professionale;*
- *responsabilizzare su obiettivi sia individuali che collettivi;*
- *valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale dei dipendenti;*
- *consentire ai cittadini di partecipare al processo valutativo.*

Obiettivo prioritario è quello di attivare un processo di miglioramento continuo delle strutture dell’Ente, individuando standard di efficienza, efficacia e qualità dei servizi e delle prestazioni erogate, a cui tendere nel medio periodo mediante la valorizzazione del personale, fulcro di ogni processo di cambiamento.

A tal fine vengono fissati, quali principi a cui ispirare le politiche di gestione del personale, i concetti di meritocrazia, di selettività nell’erogazione dei premi, di valutazione delle performances, sia a livello di ente che di singolo dipendente.

Nell’esercizio dell’autonomia riconosciuta agli enti locali con il presente regolamento si determinano le fasi del ciclo di gestione della performance, le modalità attuative, i criteri di valutazione ed i soggetti coinvolti.

ART. 3 L’ORGANIZZAZIONE DELL’ENTE

Il presente sistema si applica a tutto il personale del Comune di Sant’Egidio del Monte Albino ed in particolare:

- ◆ Funzionari di Elevata Qualificazione che rivestono ruolo apicale;
- ◆ Il personale delle Aree degli Operatori, Operatori esperti, Istruttori e Funzionari con rapporto di lavoro a tempo indeterminato;
- ◆ Il personale delle Aree degli Operatori, Operatori esperti, Istruttori e Funzionari con rapporto di lavoro a tempo determinato.
- ◆ Segretario Comunale

La struttura organizzativa dell'Ente prevede un'articolazione in Aree.

A capo di tali entità sono collocati i Funzionari di Elevata Qualificazione.

Il Segretario Comunale si avvale dei succitati Funzionari, Responsabili di Area, per svolgere le proprie funzioni di sovrintendenza e coordinamento.

ART. 4 OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Le azioni del **“SMVP”** consistono in un mix rappresentato da un lato dalla **performance individuale** e, dall'altro, dalla **performance organizzativa**.

1) La performance individuale

La misurazione e valutazione, relative alla performance individuale del personale, sono effettuate sulla base del sistema, come da scheda di valutazione, e collegate:

- a. *al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo, assegnati con i piani di lavoro;*
- b. *alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi.*

a) Gli obiettivi di performance individuale si distinguono in:

- Obiettivi di struttura: riferiti all'Area/settore, anche a carattere trasversale, inclusi gli standard dei servizi resi;
- Obiettivi individuali: riferiti ai Responsabili di Area, in relazione al ruolo assegnato, con particolare riguardo a specifiche attività di tipo professionale o all'attuazione di specifici adempimenti.

A ciascuno dei citati obiettivi è attribuito un “peso di incidenza”, in base alla complessità che si prevede, nel rispetto del punteggio massimo attribuibile, nel contesto della valutazione complessiva, pari a 40. In caso di mancata definizione si applica la media aritmetica tra tutti gli obiettivi.

Il punteggio che viene attribuito al singolo obiettivo, in sede di valutazione, è dato dal prodotto tra peso dell'obiettivo e grado di attuazione dello stesso.

Il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi riportati da tutti gli obiettivi assegnati.

In ogni caso il punteggio complessivo non può superare il valore di **40**.

b) La valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi riguarda tutto il personale, titolari di incarichi di E.Q. ed il personale assegnato.

Le competenze professionali e comportamenti organizzativi rilevanti ai fini della performance sono quelle indicate nelle allegate schede di valutazione.

In ogni caso il punteggio complessivo non può superare il valore di **30**.

2) La performance organizzativa

La misurazione e valutazione della performance organizzativa sono effettuate sulla base del sistema, come da scheda di valutazione, e collegate:

- a. *agli obiettivi generali che identificano le priorità strategiche dell'ente in relazione alle attività ed ai servizi complessivamente erogati, con carattere trasversale e comune a tutti i Settori, come annualmente declinati nel piano della Performance*
- b. *al gradimento dell'utenza e/o alla verifica degli adempimenti in materia di trasparenza e anticorruzione*

Occorre che nel corso dell'anno la stessa fruisca, arricchendosi nella sostanza, di elementi basati sul giudizio dei destinatari dei servizi erogati, cioè gli **utenti/stakeholders** (*customer satisfaction*)

I cittadini, infatti, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, comunicando il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati.

L'ente è tenuto ad adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi.

In ogni caso il punteggio complessivo non può superare il valore di **30**.

ART. 5 FASI DELLA VALUTAZIONE

Il “**SMVP**”, improntato ai criteri della partecipazione e della trasparenza, si compone delle seguenti fasi:

- 1) *Assegnazione degli obiettivi;*
- 2) *Monitoraggi e verifica/che intermedia/e;*
- 3) *Valutazione finale;*
- 4) *Fase consuntiva – Relazione annuale sulla performance;*
- 5) *Erogazione dei premi*

1) Assegnazione degli obiettivi

Gli obiettivi sono le attività, le azioni, gli interventi individuati come funzionali e diretti alla realizzazione di risultati definiti a livello previsionale, collegati a specifiche finalità di Giunta e orientati alla realizzazione dei programmi.

Il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- ✓ **Pianificazione strategica** – definizione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi strategici di lungo periodo:
 - Linee Programmatiche di Mandato
 - Documento Unico di Programmazione
- ✓ **Programmazione pluriennale**–declinazione degli obiettivi strategici in programmi/progetti pluriennali:
 - Bilancio pluriennale
 - Documento Unico di Programmazione
 - Piano triennale delle Opere Pubbliche
- ✓ **Programmazione operativa** – definizione degli obiettivi gestionali e attribuzione delle risorse necessarie:
 - Bilancio di Previsione
 - Sottosezione di programmazione Performance del PIAO e Dup ed eventuale PEG
- ✓ Le attività devono necessariamente essere poste in termini di obiettivo e contenere una precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere. Per le attività innovative, ancora da definire in tutti gli aspetti, oggetto di sperimentazioni ed aggiustamenti, l'obiettivo è desumibile direttamente come ricerca di ottimizzazione gestionale, a cui far seguire il consolidamento dell'attività stessa negli anni successivi.

Gli obiettivi:

- ✓ sono definiti dagli organi di indirizzo politico-amministrativo,
- ✓ hanno, di norma, valenza annuale e, qualora si riferiscano ad azioni che si protraggono per periodi più lunghi, devono essere riproposti nei vari anni e misurati correttamente nel loro stato di avanzamento;

- ✓ devono essere coerenti con quelli di bilancio e indicati nei documenti programmatici;
- ✓ manifestano il passaggio di consegne tra organi politici e soggetti gestionali;
- ✓ necessitano di un idoneo strumento di misurazione, individuabile negli indicatori, che consistono in parametri gestionali definiti a preventivo e verificati a consuntivo: possono essere espressi in termini di tempo, di quantità (volume d'attività, costo, ecc.) e/o di qualità e devono evidenziare il livello di efficienza, di efficacia, di economicità, di produttività, di trasparenza e di integrità.

In ogni caso gli obiettivi devono essere:

- ✓ adeguati e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- ✓ specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- ✓ tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi o, comunque, il mantenimento degli standard previsti;
- ✓ riferibili ad un arco temporale determinato;
- ✓ confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione in riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- ✓ correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Procedimento di assegnazione degli obiettivi:

a) **entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio** da parte del consiglio comunale, il segretario comunale cura, con l'ausilio dei Funzionari con incarico di elevata qualificazione, Responsabili di Area, la predisposizione del PIAO, sezione Performance e degli obiettivi, comprensivo dei relativi punteggi, valutabili sia sotto il profilo della performance sia individuale che organizzativa. Nel caso di differimento dei termini di approvazione dei bilanci si dà corso all'attuazione degli obiettivi assegnati con il piano della performance del triennio, tenendo conto degli effetti connessi all'assegnazione delle risorse e comunque garantendo la continuità dell'azione amministrativa, anche dando corso – ove necessario - all'adozione di un piano provvisorio.

b) **I Funzionari di Elevata qualificazione, Responsabili di Area, nei successivi 15 giorni** assegnano alle proprie risorse umane gli obiettivi che devono consentire ai settori di poter raggiungere gli obiettivi prefissati e valutabili sia sotto il profilo della performance sia individuale che organizzativa.

2) Monitoraggio e verifiche intermedie

Nel corso dell'esercizio il Nucleo di Valutazione, con il supporto del Segretario comunale, dà luogo al monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, segnalando eventuali criticità e richiedendo alla giunta, se del caso, la modifica degli stessi.

I Funzionari di Elevata qualificazione - Responsabili di Area:

- *monitorano periodicamente il grado di realizzazione delle attività ed obiettivi assegnati ai dipendenti del settore/area o dei servizi loro assegnati;*
- *verificano la realizzazione delle prestazioni richieste ai dipendenti loro assegnati.*

Il Nucleo di Valutazione, sulla base di quanto acquisito dal monitoraggio effettuato, informa tempestivamente la Giunta sul corretto funzionamento complessivo del sistema di valutazione.

3) Valutazione finale

Le valutazioni sono effettuate:

- per i Responsabili di Area: dal Nucleo di Valutazione;
- per gli altri dipendenti: dal Responsabile di Area di appartenenza;
- per il Segretario Comunale: dal Nucleo di Valutazione su richiesta del Sindaco.

I Funzionari di Elevata Qualificazione – Responsabili di Area dovranno produrre la relazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati e l'attività svolta, sulla base di specifici modelli, **entro e non oltre il 31 gennaio** dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione.

Il Nucleo dovrà formulare la proposta di valutazione, secondo la scheda di valutazione allegata, **entro e non oltre 15 giorni**, dal momento che la documentazione prevista per l'istruttoria possa essere considerata completa ed esaustiva.

I Responsabili di Area procederanno entro i successivi **15 giorni** alla valutazione dei dipendenti assegnati alla propria Area.

Nel caso di spostamento nel corso dell'anno e/o di utilizzazione congiunta in più articolazioni organizzative, la valutazione è effettuata dal Responsabile in cui l'attività è stata svolta in modo prevalente (es. dipendente/funziionario 7 mesi – EQ per 5 mesi, la prevalenza valutativa è data al periodo maggiore in cui l'attività è stata svolta). Per i settori cui la responsabilità è stata intervallata da più dirigenti la valutazione va fatta congiuntamente;

In caso di comando e/o distacco la valutazione è effettuata dal Responsabile della struttura organizzativa in cui il dipendente è utilizzato.

In caso di omessa produzione della relazione dei Funzionari dell'Elevata Qualificazione il Nucleo procederà a formulare la proposta valutativa, tenendo in debito conto il mancato rispetto dell'adempimento previsto.

Il Nucleo comunica ai Funzionari di Elevata Qualificazione la valutazione nella forma di proposta.

4) Fase consuntiva – Relazione annuale sulla performance

Alla fine di ogni esercizio il Nucleo di Valutazione dà corso alla valutazione del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati, compresi quelli assegnati dai Responsabili di Area ai dipendenti, ed alla valutazione dell'attività svolta dai Responsabili di Area, nonché ove richiesto da parte del sindaco, dell'attività svolta dal segretario.

Annualmente la Giunta Comunale approva, previa validazione del Nucleo di valutazione, la relazione conclusiva sulla performance redatta dal segretario comunale sulla scorta della relazione del Nucleo.

Tutti gli atti relativi al ciclo della performance vengono pubblicati tempestivamente nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente", nella sottosezione di I° livello "performance", sottosezione di II° livello "Piano della performance", nel rispetto del diritto alla privacy dei soggetti interessati.

5) Erogazione dei premi

Sulla base degli esiti delle valutazioni sono ripartite le incentivazioni della performance, con riferimento in primo luogo all'indennità di risultato dei Responsabili di Area, nonché alla produttività del personale ed agli altri istituti previsti dal legislatore nazionale e dai contratti collettivi.

L'effettiva attribuzione della produttività è, comunque, subordinata al raggiungimento di una valutazione minima del 51% rispetto al punteggio massimo raggiungibile e così come risulta dall'applicazione del sistema permanente di valutazione e dalla compilazione della relativa scheda.

Ai dipendenti inseriti nella fascia corrispondente alla valutazione più elevata è attribuita una maggiorazione del premio individuale in misura non inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale sulla base del procedimento valutativo.

La misura di detta maggiorazione e la quota limitata del numero dei dipendenti, a cui assegnare tale differenziazione, è definita in sede di contrattazione decentrata integrativa.

ART. 6 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione s'intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance ed a prevenire eventuali contenziosi in sede giurisdizionale.

Nessun procedimento di conciliazione può essere iniziato prima della formulazione della proposta valutativa del Nucleo.

Dalla data di consegna o pubblicazione dei provvedimenti di cui sopra, ogni dipendente ha il termine, tassativo e a pena di decadenza, di dieci giorni per chiedere, mediante nota scritta, l'attivazione di una procedura di conciliazione secondo le seguenti modalità:

- **Segretario:** può presentare motivate e circostanziate argomentazioni direttamente al Sindaco o al NIV chiedendo una diversa valutazione, Il Sindaco o il NIV decide con provvedimento definitivo nei successivi dieci giorni. La mancata adozione del provvedimento definitivo equivale a conferma della valutazione originaria.
- **Incaricati di Elevata Qualificazione:** possono presentare motivate e circostanziate argomentazioni al Nucleo di valutazione, chiedendo il riesame della proposta di valutazione. E' facoltà del dipendente chiedere di essere ascoltato dal Nucleo di valutazione e di farsi assistere da un procuratore ovvero da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato.

➤ **Altri dipendenti:** possono presentare ricorso al Responsabile Area di riferimento contro la valutazione relativa alla performance individuale, evidenziando le voci della scheda di valutazione per le quali, ad avviso dei ricorrenti, sono state date valutazioni non congrue. Non è comunque ammesso ricorso comparativo con altri dipendenti. E' facoltà del dipendente chiedere di essere ascoltato dal Responsabile di Area di riferimento alla presenza del Nucleo di valutazione e di farsi assistere da un procuratore ovvero da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato. Il responsabile di Area decide con provvedimento motivato sul ricorso, sentito il dipendente che ne abbia fatto richiesta.

Il procedimento di conciliazione deve, comunque, concludersi entro 30 giorni dall'attivazione con un provvedimento espresso del nucleo di accoglimento totale o parziale o di conferma della pendente valutazione. Fino a quando non siano decorsi inutilmente i termini per la presentazione delle procedure conciliative di cui sopra o non siano definite completamente tali procedure, non può farsi luogo alla liquidazione dei compensi spettanti al personale o ai Responsabili di Area, a seconda delle procedure conciliative in corso, che abbiano comunque influenza sulla valutazione finale.

Al fine di scoraggiare la presentazione di ricorsi strumentali ed a carattere meramente dilatorio, nell'esame dei ricorsi si deve necessariamente partire dal presupposto che la persona od organo chiamato a valutare è dotato di ampio potere discrezionale, per cui il sindacato sul corretto esercizio del potere valutativo può riguardare solo profili di manifesta illogicità, contraddittorietà o assoluto difetto di motivazione ove questa sia espressamente richiesta.

ART. 7 TRASPARENZA

Sul sito istituzionale dell'ente è presente l'apposita sezione denominata "**Amministrazione Trasparente**", secondo i dettami del D. Lgs.33/2013, come modificato dal D. Lgs. 97/2016, dove si pubblicano, fra l'altro, tutti gli atti che afferiscono ad ogni fase del ciclo di gestione della performance.

Secondo quanto stabilito con il vigente PIAO, ogni funzionario con incarico di Elevata Qualificazione è individuato quale responsabile delle pubblicazioni ed è referente del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Il Nucleo di Valutazione svolge le funzioni di vigilanza e controllo di cui all'art. 44 del D. Lgs.33/2013, come modificato dal D. Lgs. 74/2016.

SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Di seguito si riportano le schede di valutazione differenziate per le diverse Aree professionali sulla scorta delle quali i valutatori dovranno compilare la relativa scheda.

TERMINI E CONCETTI CHIAVE UTILIZZATI NEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Al fine di consentire ai cittadini di poter meglio comprendere (art. 11 del decreto legislativo 150/2009 – accessibilità totale alle informazioni) l'utilizzo di alcuni termini e concetti chiave per il *Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)* vengono riportati i significati degli stessi:

Albero della performance

L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata della *performance* dell'amministrazione. L'albero della *performance* ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della *performance*.

Benchmarking

Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi.

Il "*benchmark*" è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione. Il confronto avviene con un "elemento" ritenuto il "migliore" e comunque riconosciuto come *standard* a cui tendere. Il *benchmarking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

Indicatore o misura

Per indicatore s'intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole di attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Missione

La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Rispondere alle domande: "*cosa e come vogliamo fare*" e "*perché lo facciamo*".

Organizzazione (assetto organizzativo)

Si tratta di una macrovariabile del contesto interno che comprende la struttura organizzativa (definita organigramma quando rappresentata graficamente), la distribuzione del potere e delle responsabilità con i relativi centri di costo e i sistemi operativi. Con l'analisi dell'assetto organizzativo si definiscono le modalità di divisione e coordinamento del lavoro, e in una logica sistemica, gli organi, gli aggregati di attività, i compiti, le relazioni fra organi, il grado di autonomia decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e altri meccanismi di governare della struttura.

Performance (ampiezza e profondità della)

La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto, il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita. L'ampiezza della performance fa riferimento alla sua estensione "*orizzontale*" in termini di input/processo/output/outcome; la profondità del concetto di performance riguarda il suo sviluppo "*verticale*": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

Performance individuale

Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

Performance organizzativa

Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Target

Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Misura di input

Si tratta del valore assegnato alle risorse (o fattori produttivi) che, a vario titolo, entrano a far parte di un'attività o di un processo. Il consumo di risorse durante attività o fasi di processo determina il nascere del costo legato all'utilizzo del fattore produttivo in questione. L'unità di misura, rispetto alla quale si determina l'estensione della misurazione stessa, può essere sia di carattere economico (valuta), sia di carattere quantitativo.

Misura di processo

Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività.

Tipici esempi sono:

- numero di pratiche espletate da un ufficio;
- numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
- numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
- numero di contravvenzioni elevate;
- ore di pattugliamento su strada della polizia stradale;
- numero di fornitori gestiti dall'economato;
- numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione.

Per questa ragione è necessario:

- (a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere;
- (b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

Misure di output-risultato

Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* – attività – *output*. Quando l'*output* si lega all'*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico -tecnici, si esprime il concetto di efficienza. Si propone di esprimere l'*output*, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.

Alcuni esempi sono:

- *il numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto regionale;*
- *Km percorsi dal trasporto pubblico regionale;*
- *i livelli qualitativi dei servizi di front-office (pulizia, puntualità, cortesia, etc.) espressi su scala di Likert (da 1 a 7) attraverso una indagine conoscitiva di customer satisfaction;*
- *le tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti;*
- *la percentuale di raccolta differenziata;*
- *il numero delle e-mail ricevute ed a cui è stata fornita risposta da parte dell'ufficio relazioni con il pubblico;*
- *il numero di non conformità al sistema di gestione qualità ISO-9001.*

Tuttavia, quando l'output del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Ciò avviene per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'*output* può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy* dell'*output* finale. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzioni elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla programmazione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di *output*-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato il riferimento all'*output* finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

Misure di *outcome*

L'*outcome* è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*.

Esempi di *outcome* sono: *il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc..* Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumori ai polmoni). Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

Stakeholder (o portatori di interessi)

Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi. Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'amministrazione come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e suoi risultati dell'amministrazione stessa. Gli *stakeholder* sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. "mappatura degli *stakeholder*". Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

Obiettivo strategico e operativo

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento a orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi ai quali tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.

**SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE
RESPONSABILE DI AREA**

ANNO _____

COGNOME:	NOME:
Area/Settore:	Servizio:
Profilo professionale:	

Elementi di valutazione			Punti assegnati		
PERFORMANCE INDIVIDUALE			Max 40 punti		
Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati					
OBIETTIVO	PESO	PUNTI			
Punteggio Totale					
Competenze professionali, manageriali e comportamenti organizzativi			Max 30 punti		
			Valutazione	Coeff. di moltiplicazione	Punteggio
1. Arricchimento professionale attraverso studio ed esperienza per il miglioramento delle proprie conoscenze e competenze professionali			<i>1 a 4</i>	<i>1</i>	
2. Orientamento alla soluzione dei problemi			<i>1 a 4</i>	<i>1</i>	
3. Grado di autonomia e di responsabilità			<i>1 a 4</i>	<i>1</i>	
4. Orientamento ai risultati			<i>1 a 4</i>	<i>1,5</i>	
5. Organizzazione e gestione delle risorse assegnate			<i>1 a 4</i>	<i>1,5</i>	
6. Cooperazione ed integrazione con le altre strutture organizzative dell'ente per il miglioramento delle procedure e per il raggiungimento degli obiettivi intersettoriali. Collaborazione con gli organi di direzione politica			<i>1 a 4</i>	<i>1,5</i>	
Punteggio Totale					
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			Max 30 punti		
Raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa trasversali - Fattori declinati nel piano della performance			<i>0 a 20</i>		
Performance organizzativa e individuale da parte degli utenti (customer satisfaction) e/o derivante dagli obblighi in materia di trasparenza ed anticorruzione.			<i>0 a 10</i>		
PUNTEGGIO TOTALE (Max 100 punti)					

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE	P.P.V. IL DIPENDENTE

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati della presente scheda ai rappresentanti della r.s.u. e delle organizzazioni e confederazioni sindacali.

Il dipendente x autorizzazione

1. Arricchimento professionale attraverso studio ed esperienza per il miglioramento delle proprie conoscenze e competenze professionali. **Valutazione**

Nel corso dell'anno ha manifestato disinteresse di fronte alle opportunità proposte di aggiornamento e formazione professionale. La partecipazione ai corsi di formazione obbligatori non ha portato ai risultati tangibili dal punto di vista professionale. 1

Ha utilizzato solo parzialmente le proprie conoscenze come strumento di risoluzione dei problemi e partecipa ai corsi di formazione ed aggiornamento professionale disposti dall'ente trasferendo le proprie conoscenze solo se richiesto. 2

Ha manifestato interesse ad ampliare ed approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali cogliendo le opportunità di aggiornamento e formazione offerte dall'ente. Ha trasferito le nuove conoscenze nel proprio lavoro e nei rapporti con i colleghi. 3

Ha dimostrato notevole disponibilità per le opportunità di aggiornamento e formazione professionale offerte dall'ente. Ha sempre messo a disposizione degli altri le conoscenze acquisite ed ha colto le opportunità di miglioramento professionale. 4

N.B. IL PUNTEGGIO SI INTENDE INTERAMENTE ATTRIBUITO OVE L'ENTE NON SVOLGA ATTIVITÀ DI FORMAZIONE E/O NON ABBA PREDISPOSTO IL PIANO FORMATIVO PER TUTTO IL PERSONALE DIPENDENTE.

2. Orientamento alla soluzione dei problemi. **Valutazione**

Ha manifestato l'assenza di visione d'insieme e, di regola, ha affrontato i problemi in maniera isolata rispetto al contesto in cui si colloca. 1

E' riuscito ad affrontare un numero limitato di problemi, fornendo soluzioni adeguate, anche se non ottimali. 2

E' riuscito ad affrontare con un sufficiente livello di approfondimento più problemi selezionandone gli elementi essenziali e individuando soluzioni operativamente utili. 3

Ha dimostrato di porre in relazione tra loro diversi e complessi problemi con un elevato livello di approfondimento, ottimizzando i dati a disposizione in una visione d'insieme. 4

3. Grado di autonomia e di responsabilità.

Valutazione

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ha dimostrato nel corso dell'anno resistenza allo svolgimento di attività con alto grado di autonomia e responsabilità. | 1 |
| <input type="checkbox"/> Ha svolto le attività di competenza con il necessario grado di autonomia professionale e di responsabilità solo in presenza di sollecitazioni, presentando difficoltà rispetto ad attività non predeterminate. | 2 |
| <input type="checkbox"/> Ha svolto le attività competenza con il necessario grado di autonomia professionale e con assunzione di responsabilità, gestendole correttamente anche in presenza di attività non predeterminate. | 3 |
| <input type="checkbox"/> Si è assunto la responsabilità delle attività assegnate dimostrando un elevato grado di autonomia professionale, gestendo in modo corretto e proponendo soluzioni diverse anche di fronte ad attività non predeterminate. | 4 |

4. Orientamento ai risultati.

Valutazione

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ha manifestato nel corso dell'anno inerzia per raggiungere gli obiettivi programmati e non si è attivato per ricercare soluzioni ai problemi. | 1 |
| <input type="checkbox"/> Si è attivato per raggiungere gli obiettivi programmati solo con azioni specifiche e in presenza di sollecitazioni risolvendo solo parzialmente i problemi che si sono presentati. | 2 |
| <input type="checkbox"/> Ha dimostrato di saper definire e raggiungere gli obiettivi, trovando soluzioni diverse rispetto ai problema insorti nell'anno. | 3 |
| <input type="checkbox"/> Ha dimostrato capacità di definire e raggiungere obiettivi di mantenere elevati standard di rendimento per sé e per gli altri trovando soluzioni diverse rispetto ai problemi insorti. | 4 |

5. Organizzazione e gestione delle risorse assegnate.

Valutazione

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ha manifestato nel corso dell'anno difficoltà nell'organizzazione delle attività e delle risorse ed ha ottenuto con fatica le prestazioni richieste ai propri collaboratori. | 1 |
| <input type="checkbox"/> Ha mostrato una capacità organizzativa sufficiente in presenza di flussi di lavoro regolari e quantitativamente contenuti, riuscendo, in tal caso, ad ottenere dai collaboratori sufficienti risultati. | 2 |

3

Ha organizzato adeguatamente le risorse assegnate riuscendo ad ottenere dai collaboratori i risultati previsti.

4

Ha organizzato le risorse assegnate in maniera ottimale integrandole al meglio delle possibilità offerte e raggiungendo i risultati attesi. Ha promosso lo sviluppo professionale dei collaboratori attraverso con attività finalizzate alla loro crescita ed orientandoli al conseguimento dei risultati.

6. Cooperazione ed integrazione con le altre strutture organizzative dell'ente per il miglioramento delle procedure e per il raggiungimento degli obiettivi intersettoriali. Collaborazione con gli organi di direzione politica.

Valutazione

1

Non ha dimostrato consapevolezza del proprio ruolo in relazione all'instaurazione di rapporti di collaborazione tra le diverse strutture dell'ente per il raggiungimento degli obiettivi intersettoriali. Ha interpretato in termini di separazione delle competenze più che di fattiva collaborazione, nel rispetto dei ruoli, il rapporto con organi di direzione politica.

2

Ha collaborato solo con il personale direttamente coinvolto nell'attività da svolgere, manifestando resistenze a concedere la propria disponibilità al personale di strutture diverse dalla propria. Egualmente il rapporto di collaborazione con gli organi di direzione politica si è limitato alla contingenza dell'attività da svolgere.

3

Ha dimostrato senso di collaborazione verso tutti i colleghi, senza operare distinzioni fra quelli interni o esterni alla propria struttura. Ha condiviso le informazioni possedute anche con le altre parti dell'organizzazione ed ha collaborato attivamente con gli organi di direzione politica ai fini del raggiungimento degli obiettivi programmati, nel rispetto delle distinte competenze.

4

Ha dimostrato coinvolgimento negli obiettivi dell'ente, fornendo e ricercando la collaborazione e i contributi di tutti i colleghi per la risoluzione di problemi ed il conseguimento di obiettivi comuni. Si è attivato autonomamente per mettere a disposizione le informazioni e le competenze possedute ed ha dimostrato un forte senso di collaborazione nei confronti degli organi di direzione politica nella consapevolezza del proprio ruolo e della distinzione delle competenze.

TABELLA RIASSUNTIVA

PERFORMANCE INDIVIDUALE	max 70 punti	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	max 30 punti	
TOTALE	MAX 100 PUNTI	

APPLICAZIONE FATTORI DI INCREMENTO E DI RIDUZIONE

FATTORI DI INCREMENTO	Range di punteggio per ciascun fattore	Punteggio assegnato
a. Eventuali ulteriori attività, di particolare rilevanza, prestate nell'anno che non siano state oggetto di programmazione	Da 0 a 2 punti	
b. Effettuazione di attività complesse per effetto di imprevisti o per nuovi adempimenti	Da 0 a 3 punti	
c. Attività svolta in sostituzione di altri colleghi temporaneamente impossibilitati	Da 0 a 5 punti	
TOTALE		

FATTORI DI RIDUZIONE	Ricorrenza (sì/no)	Riduzione da applicare
Mancato rispetto dei tempi procedurali causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi: a) Risarcimento del danno b) Indennizzo c) Commissario ad acta d) Mancata o tardiva emanazione del provvedimento (art.2, comma 9, legge 241/1990) e) Nei casi di ritardo o mancata risposta in materia di accesso civico (artt. 5 e 5 bis D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97)		
Mancata attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa, non riconducibili ai fattori presupposti		
Mancato rispetto delle direttive impartite dall'amministrazione (articolo 21, comma 5, decreto legislativo 165/2001)		
Inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'ente (articolo 55 sexies) accertate nel contesto della valutazione.		
Omessa produzione della relazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati con il Piano performance		
Rilievi significativi verificati in occasione dell'attività di controllo sulla regolarità degli atti		
Violazione del Codice di comportamento		
Mancato o inadeguato esercizio dell'azione disciplinare , laddove si renda necessario (articolo 55 sexies, comma 3)		
Avere determinato colpevolmente debiti fuori bilancio		
Rilievi da parte dei cittadini riguardanti l'inefficienza o il mancato funzionamento del servizio		
TOTALE		

Riduzione da applicare

Fino a 2: 2 punti	
Da 3 a 5: 5 punti	
Oltre 6: da 6 a 10 punti	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Punteggio risultante dall'applicazione dei fattori di valutazione	
Fattori di incremento	+
Fattori di riduzione	-
Punteggio finale conseguito	

Data della valutazione,

Il totale dei punteggi sopra descritti dà titolo alla **percentuale dell'indennità di risultato** secondo le fasce sotto indicate.

CALCOLO DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO PREVISTA IN BILANCIO PER LE E.Q. – MAX 25%

Al termine del processo valutativo, a ciascun Responsabile di P.O. viene attribuito un punteggio espresso in centesimi. L'ammontare da destinare alle retribuzioni di risultato equivale alla spesa complessiva prevista in bilancio per la retribuzione di risultato che, come da contratto, non può essere inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate al finanziamento delle retribuzioni di posizione e di risultato.

La ripartizione di tali somme tra i responsabili avviene mediante l'utilizzo del seguente sistema di calcolo:

- Punteggio fino a 50 punti: nessun compenso
- Punteggio da 51 a 60 punti: erogazione del 10 % della retribuzione di posizione
- Punteggio da 61 a 63 punti: erogazione del 11% della retribuzione di posizione
- Punteggio da 64 a 67 punti: erogazione del 12% della retribuzione di posizione
- Punteggio da 68 a 70 punti: erogazione del 13% della retribuzione di posizione
- Punteggio da 71 a 73 punti: erogazione del 14% della retribuzione di posizione
- Punteggio da 74 a 75 punti: erogazione del 15% della retribuzione di posizione
- Punteggio da 76 a 78 punti: erogazione del 16% della retribuzione di posizione
- Punteggio da 79 a 80 punti: erogazione del 17% della retribuzione di posizione
- Punteggio da 81 a 83 punti: erogazione del 18% della retribuzione di posizione
- Punteggio da 84 a 85 punti: erogazione del 19% della retribuzione di posizione
- Punteggio da 86 a 88 punti: erogazione del 20% della retribuzione di posizione
- Punteggio da 89 a 90 punti: erogazione del 21% della retribuzione di posizione
- Punteggio da 91 a 92 punti: erogazione del 23% della retribuzione di posizione
- Punteggio da 93 a 96 punti: erogazione del 24% della retribuzione di posizione
- Punteggio da 97 a 100 punti: erogazione del 25% della retribuzione di posizione

**SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE
AREA FUNZIONARI E DI ELEVATA QUALIFICAZIONE
ANNO _____**

COGNOME:	NOME:
Area/Settore:	Servizio:
Profilo professionale:	

Elementi di valutazione			Punti assegnati		
PERFORMANCE INDIVIDUALE			Max 40 punti		
Raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di struttura – Piani di lavoro					
OBIETTIVO	PESO	PUNTI			
Punteggio Totale					
Competenze professionali e comportamenti organizzativi			Max 30 punti		
			Valutazione	Coeff. di moltiplicazione	Punteggio
1. Arricchimento professionale attraverso studio ed esperienza per il miglioramento delle proprie conoscenze e competenze professionali			<i>1 a 4</i>	<i>1</i>	
2. Orientamento alla soluzione dei problemi			<i>1 a 4</i>	<i>1,5</i>	
3. Grado di autonomia e di responsabilità			<i>1 a 4</i>	<i>1,5</i>	
4. Orientamento ai risultati			<i>1 a 4</i>	<i>1,5</i>	
5. Livello di iniziativa professionale di fronte ai problemi che insorgono nello svolgimento dei compiti e delle funzioni assegnate			<i>1 a 4</i>	<i>1</i>	
6. Relazioni con i colleghi ed adattamento ai mutamenti organizzativi			<i>1 a 4</i>	<i>1</i>	
Punteggio Totale					
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			Max 30 punti		
Raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa trasversali - Fattori declinati nel piano della performance			<i>0 a 20</i>		
Performance organizzativa e individuale da parte degli utenti (customer satisfaction) e/o derivante dagli obblighi in materia di trasparenza ed anticorruzione.			<i>0 a 10</i>		
PUNTEGGIO TOTALE (Max 100 punti)					

IL RESPONSABILE DI AREA	P.P.V. IL DIPENDENTE

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati della presente scheda ai rappresentanti della r.s.u. e delle organizzazioni e confederazioni sindacali.

Il dipendente x autorizzazione

1. Arricchimento professionale attraverso studio ed esperienza per il miglioramento delle proprie conoscenze e competenze professionali. **Valutazione**

Nel corso dell'anno ha manifestato disinteresse di fronte alle opportunità proposte di aggiornamento e formazione professionale. La partecipazione ai corsi di formazione obbligatori non ha portato ai risultati tangibili dal punto di vista professionale. 1

Ha utilizzato solo parzialmente le proprie conoscenze come strumento di risoluzione dei problemi e partecipa ai corsi di formazione ed aggiornamento professionale disposti dall'ente trasferendo le proprie conoscenze solo se richiesto. 2

Ha manifestato interesse ad ampliare ed approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali cogliendo le opportunità di aggiornamento e formazione offerte dall'ente. Ha trasferito le nuove conoscenze nel proprio lavoro e nei rapporti con i colleghi. 3

Ha dimostrato notevole disponibilità per le opportunità di aggiornamento e formazione professionale offerte dall'ente. Ha sempre messo a disposizione degli altri le conoscenze acquisite ed ha colto le opportunità di miglioramento professionale. 4

N.B. IL PUNTEGGIO SI INTENDE INTERAMENTE ATTRIBUITO OVE L'ENTE NON SVOLGA ATTIVITÀ DI FORMAZIONE E/O NON ABBIA PREDISPOSTO IL PIANO FORMATIVO PER TUTTO IL PERSONALE DIPENDENTE.

2. Orientamento alla soluzione dei problemi. **Valutazione**

Ha manifestato l'assenza di visione d'insieme e, di regola, ha affrontato i problemi in maniera isolata rispetto al contesto in cui si colloca. 1

E' riuscito ad affrontare un numero limitato di problemi, fornendo soluzioni adeguate, anche se non ottimali. 2

E' riuscito ad affrontare con un sufficiente livello di approfondimento più problemi selezionandone gli elementi essenziali e individuando soluzioni operativamente utili. 3

Ha dimostrato di porre in relazione tra loro diversi e complessi problemi con un elevato livello di approfondimento, ottimizzando i dati a disposizione in una visione d'insieme. 4

3. Grado di autonomia e di responsabilità.

Valutazione

- Ha dimostrato nel corso dell'anno resistenza allo svolgimento di attività con alto grado di autonomia e responsabilità. 1

- Ha svolto le attività di competenza con il necessario grado di autonomia professionale e di responsabilità solo in presenza di sollecitazioni, presentando difficoltà rispetto ad attività non predeterminate. 2

- Ha svolto le attività competenza con il necessario grado di autonomia professionale e con assunzione di responsabilità, gestendole correttamente anche in presenza di attività non predeterminate. 3

- Si è assunto la responsabilità delle attività assegnate dimostrando un elevato grado di autonomia professionale, gestendo in modo corretto e proponendo soluzioni diverse anche di fronte ad attività non predeterminate. 4

4. Orientamento ai risultati.

Valutazione

- Ha manifestato nel corso dell'anno inerzia per raggiungere gli obiettivi programmati e non si è attivato per ricercare soluzioni ai problemi. 1

- Si è attivato per raggiungere gli obiettivi programmati solo con azioni specifiche e in presenza di sollecitazioni risolvendo solo parzialmente i problemi che si sono presentati. 2

- Ha dimostrato di saper definire e raggiungere gli obiettivi, trovando soluzioni diverse rispetto ai problema insorti nell'anno. 3

- Ha dimostrato capacità di definire e raggiungere obiettivi di mantenere elevati standard di rendimento per sé e per gli altri trovando soluzioni diverse rispetto ai problemi insorti. 4

5. Livello di iniziativa professionale di fronte ai problemi che insorgono nello svolgimento dei compiti e delle funzioni assegnate.

Valutazione

- Non ha manifestato nel corso dell'anno iniziativa professionale subendo spesso gli eventi senza proporre alcuna soluzione alle problematiche di lavoro provenienti dall'esterno. 1

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ha reagito alle situazioni di necessità solo su sollecitazioni provenienti dai superiori o dai colleghi. | 2 |
| <input type="checkbox"/> Ha proposto soluzioni ai problemi di lavoro in situazioni di necessità. | 3 |
| <input type="checkbox"/> Ha spesso anticipato l'insorgere di problemi predisponendo in anticipo soluzioni operative. | 4 |

6. Relazioni con i colleghi ed adattamento ai mutamenti organizzativi.

Valutazione

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ha dimostrato nel corso dell'anno notevoli difficoltà a lavorare con le altre persone e ad adattarsi ai mutamenti organizzativi. | 1 |
| <input type="checkbox"/> Pur manifestando difficoltà a lavorare con altre persone e ad adattarsi ai cambiamenti ha accettato la nuova situazione organizzativa. | 2 |
| <input type="checkbox"/> Ha avuto nel corso dell'anno relazioni positive con i colleghi ed è riuscito a conseguire i risultati attesi pur in presenza di mutamenti organizzativi. | 3 |
| <input type="checkbox"/> Ha dimostrato nel corso dell'anno un comportamento positivo sia nei confronti dei colleghi, sia rispetto ai cambiamenti organizzativi, cogliendo le opportunità professionali del nuovo contesto e stimolando con il suo comportamento anche i colleghi. | 4 |

TABELLA RIASSUNTIVA

PERFORMANCE INDIVIDUALE	max 70 punti	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	max 30 punti	
TOTALE	MAX 100 PUNTI	

APPLICAZIONE FATTORI DI INCREMENTO E DI RIDUZIONE

FATTORI DI INCREMENTO	Range di punteggio per ciascun fattore	Punteggio assegnato
d. Eventuali ulteriori attività, di particolare rilevanza, prestate nell'anno che non siano state oggetto di programmazione	Da 0 a 2 punti	
e. Effettuazione di attività complesse per effetto di imprevisti o per nuovi adempimenti	Da 0 a 3 punti	
f. Attività svolta in sostituzione di altri colleghi temporaneamente impossibilitati	Da 0 a 5 punti	
TOTALE		

FATTORI DI RIDUZIONE	Ricorrenza (sì/no)	Riduzione da applicare
Mancato rispetto dei tempi procedurali causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi: f) Risarcimento del danno g) Indennizzo h) Commissario ad acta i) Mancata o tardiva emanazione del provvedimento (art.2, comma 9, legge 241/1990) j) Nei casi di ritardo o mancata risposta in materia di accesso civico (artt. 5 e 5 bis D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97)		
Mancata attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa, non riconducibili ai fattori presupposti		
Mancato rispetto delle direttive impartite dall'amministrazione (articolo 21, comma 5, decreto legislativo 165/2001)		
Inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'ente (articolo 55 sexies) accertate nel contesto della valutazione.		
Rilievi significativi verificati in occasione dell'attività di controllo sulla regolarità degli atti		
Violazione del Codice di comportamento		
Avere determinato colpevolmente debiti fuori bilancio		
Rilievi da parte dei cittadini riguardanti l'inefficienza o il mancato funzionamento del servizio		
TOTALE		

Riduzione da applicare

Fino a 2: 2 punti	
Da 3 a 5: 5 punti	
Oltre 6: da 6 a 10 punti	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Punteggio risultante dall'applicazione dei fattori di valutazione	
Fattori di incremento	+
Fattori di riduzione	-
Punteggio finale conseguito	

Data della valutazione,

EROGAZIONE DELLA INDENNITA' DI RISULTATO

- Punteggio fino a 50 punti: nessun compenso
- Punteggio da 51 a 60 punti: erogazione del 60%
- Punteggio da 61 a 63 punti: erogazione del 64%
- Punteggio da 64 a 67 punti: erogazione del 68%
- Punteggio da 68 a 70 punti: erogazione del 70%
- Punteggio da 71 a 73 punti: erogazione del 74%
- Punteggio da 74 a 75 punti: erogazione del 76%
- Punteggio da 76 a 78 punti: erogazione del 78%
- Punteggio da 79 a 80 punti: erogazione del 80%
- Punteggio da 81 a 83 punti: erogazione del 84 %
- Punteggio da 84 a 85 punti: erogazione del 86%
- Punteggio da 86 a 88 punti: erogazione del 88%
- Punteggio da 89 a 90 punti: erogazione del 90 %
- Punteggio da 91 a 92 punti: erogazione del 92 %
- Punteggio da 93 a 96 punti: erogazione del 94%
- Oltre 96 punti: erogazione del 100%

**SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE
AREA ISTRUTTORI
ANNO _____**

COGNOME:	NOME:
Area/Settore:	Servizio:
Profilo professionale:	

Elementi di valutazione			Punti assegnati		
PERFORMANCE INDIVIDUALE			Max 40 punti		
Raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di struttura – Piani di lavoro					
OBIETTIVO	PESO	PUNTI			
Punteggio Totale					
Competenze professionali e comportamenti organizzativi			Max 30 punti		
			Valutazione	Coeff. di moltiplicazione	Punteggio
1. Utilizzo del tempo di lavoro e delle altre risorse disponibili per eseguire compiti previsti e le funzioni assegnate, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità			<i>1 a 4</i>	<i>1</i>	
2. Livello di iniziativa professionale di fronte ai problemi che insorgono nello svolgimento dei compiti e delle funzioni assegnate			<i>1 a 4</i>	<i>1,5</i>	
3. Rapporti con l'utenza esterna			<i>1 a 4</i>	<i>1</i>	
4. Relazioni con i colleghi ed adattamento ai mutamenti organizzativi			<i>1 a 4</i>	<i>1,5</i>	
5. Arricchimento professionale attraverso studio ed esperienza per il miglioramento delle proprie conoscenze e competenze professionali			<i>1 a 4</i>	<i>1,5</i>	
6. Orientamento alla soluzione dei problemi			<i>1 a 4</i>	<i>1</i>	
Punteggio Totale					
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			Max 30 punti		
Raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa trasversali - Fattori declinati nel piano della performance			<i>0 a 20</i>		
Performance organizzativa e individuale da parte degli utenti (customer satisfaction) e/o derivante dagli obblighi in materia di trasparenza ed anticorruzione.			<i>0 a 10</i>		
PUNTEGGIO TOTALE (Max 100 punti)					

IL RESPONSABILE DI AREA	P.P.V. IL DIPENDENTE

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati della presente scheda ai rappresentanti della r.s.u. e delle organizzazioni e confederazioni sindacali.

Il dipendente x autorizzazione

1. Utilizzo del tempo di lavoro e delle altre risorse disponibili per eseguire compiti previsti e le funzioni assegnate, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità. **Valutazione**

Ha manifestato nel corso dell'anno difficoltà nell'organizzazione delle proprie attività. 1

Ha dimostrato di saper organizzare in modo adeguato il proprio lavoro a fronte di flussi regolari e quantitativamente contenuti. Ricerca frequentemente il supporto di superiori e di colleghi. 2

Organizza in autonomia le attività assegnate in situazioni standard. 3

Organizza efficacemente le proprie attività anche in presenza di situazioni impreviste. 4

2. Livello di iniziativa professionale di fronte ai problemi che insorgono nello svolgimento dei compiti e delle funzioni assegnate. **Valutazione**

Non ha manifestato nel corso dell'anno iniziativa professionale subendo spesso gli eventi senza proporre alcuna soluzione alle problematiche di lavoro provenienti dall'esterno. 1

Ha reagito alle situazioni di necessità solo su sollecitazioni provenienti dai superiori o dai colleghi. 2

Ha proposto soluzioni ai problemi di lavoro in situazioni di necessità. 3

Ha spesso anticipato l'insorgere di problemi predisponendo in anticipo soluzioni operative. 4

3. Rapporti con l'utenza esterna. **Valutazione**

Ha dimostrato nel corso dell'anno scarsa propensione a comprendere le necessità degli utenti e ad entrare in rapporto con loro. 1

Ha dimostrato disponibilità nei confronti delle lecite 2

richieste degli utenti solo se queste sono risultate adeguatamente precisate.

Ha interpretato correttamente le lecite richieste e gli atteggiamenti degli utenti riuscendo a stabilire con loro relazioni positive. 3

Ha dimostrato una notevole capacità di comunicazione con gli utenti cercando sempre di comprenderne le esigenze, anche in situazioni di particolare difficoltà, mettendo in atto comportamenti e relazioni appropriati. 4

4. Relazioni con i colleghi ed adattamento ai mutamenti organizzativi. Valutazione

Ha dimostrato nel corso dell'anno notevoli difficoltà a lavorare con le altre persone e ad adattarsi ai mutamenti organizzativi. 1

Pur manifestando difficoltà a lavorare con altre persone e ad adattarsi ai cambiamenti ha accettato la nuova situazione organizzativa. 2

Ha avuto nel corso dell'anno relazioni positive con i colleghi ed è riuscito a conseguire i risultati attesi pur in presenza di mutamenti organizzativi. 3

Ha dimostrato nel corso dell'anno un comportamento positivo sia nei confronti dei colleghi, sia rispetto ai cambiamenti organizzativi, cogliendo le opportunità professionali del nuovo contesto e stimolando con il suo comportamento anche i colleghi. 4

5. Arricchimento professionale attraverso studio ed esperienza per il miglioramento delle proprie conoscenze e competenze professionali. Valutazione

Nel corso dell'anno ha manifestato disinterest e di fronte alle opportunità proposte di aggiornamento e formazione professionale. La partecipazione ai corsi di formazione obbligatori non ha portato ai risultati tangibili dal punto di vista professionale. 1

Ha utilizzato solo parzialmente le proprie conoscenze come strumento di risoluzione dei problemi e partecipa ai corsi di formazione ed aggiornamento professionale disposti dall'ente trasferendo le proprie conoscenze solo se richiesto. 2

Ha manifestato interesse ad ampliare ed approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali cogliendo le opportunità di aggiornamento e formazione offerte dall'ente. Ha trasferito le nuove conoscenze nel proprio lavoro e nei rapporti con i colleghi. 3

Ha dimostrato notevole disponibilità per le opportunità di aggiornamento e formazione professionale offerte dall'ente. Ha sempre messo a disposizione degli altri le conoscenze acquisite ed ha colto le opportunità di miglioramento professionale. 4

N.B. IL PUNTEGGIO SI INTENDE INTERAMENTE ATTRIBUITO OVE L'ENTE NON SVOLGA ATTIVITÀ DI FORMAZIONE E/O NON ABBA PREDISPOSTO IL PIANO FORMATIVO PER TUTTO IL PERSONALE DIPENDENTE.

6. Orientamento alla soluzione dei problemi.

Valutazione

Ha manifestato l'assenza di visione d'insieme e, di regola, ha affrontato i problemi in maniera isolata rispetto al contesto in cui si colloca. 1

E' riuscito ad affrontare un numero limitato di problemi, fornendo soluzioni adeguate, anche se non ottimali. 2

E' riuscito ad affrontare con un sufficiente livello di approfondimento più problemi selezionandone gli elementi essenziali e individuando soluzioni operativamente utili. 3

Ha dimostrato di porre in relazione tra loro diversi e complessi, problemi con un elevato livello di approfondimento, ottimizzando i dati a disposizione in una visione d'insieme. 4

TABELLA RIASSUNTIVA

PERFORMANCE INDIVIDUALE	max 70 punti	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	max 30 punti	
TOTALE	MAX 100 PUNTI	

APPLICAZIONE FATTORI DI INCREMENTO E DI RIDUZIONE

FATTORI DI INCREMENTO	Range di punteggio per ciascun fattore	Punteggio assegnato
g. Eventuali ulteriori attività, di particolare rilevanza, prestate nell'anno che non siano state oggetto di programmazione	Da 0 a 2 punti	
h. Effettuazione di attività complesse per effetto di imprevisti o per nuovi adempimenti	Da 0 a 3 punti	
i. Attività svolta in sostituzione di altri colleghi temporaneamente impossibilitati	Da 0 a 5 punti	
TOTALE		

FATTORI DI RIDUZIONE	Ricorrenza (sì/no)	Riduzione da applicare
Mancato rispetto dei tempi procedurali causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi: k) Risarcimento del danno l) Indennizzo m) Commissario ad acta n) Mancata o tardiva emanazione del provvedimento (art.2, comma 9, legge 241/1990) o) Nei casi di ritardo o mancata risposta in materia di accesso civico (artt. 5 e 5 bis D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97)		
Mancata attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa, non riconducibili ai fattori presupposti		
Mancato rispetto delle direttive impartite dall'amministrazione (articolo 21, comma 5, decreto legislativo 165/2001)		
Inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'ente (articolo 55 sexies) accertate nel contesto della valutazione.		
Rilievi significativi verificati in occasione dell'attività di controllo sulla regolarità degli atti		
Violazione del Codice di comportamento		
Avere determinato colpevolmente debiti fuori bilancio		
Rilievi da parte dei cittadini riguardanti l'inefficienza o il mancato funzionamento del servizio		
TOTALE		

Riduzione da applicare

Fino a 2: 2 punti	
Da 3 a 5: 5 punti	
Oltre 6: da 6 a 10 punti	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Punteggio risultante dall'applicazione dei fattori di valutazione	
Fattori di incremento	+
Fattori di riduzione	-
Punteggio finale conseguito	

Data della valutazione,

EROGAZIONE DELLA INDENNITA' DI RISULTATO

- Punteggio fino a 50 punti: nessun compenso
- Punteggio da 51 a 60 punti: erogazione del 60%
- Punteggio da 61 a 63 punti: erogazione del 64%
- Punteggio da 64 a 67 punti: erogazione del 68%
- Punteggio da 68 a 70 punti: erogazione del 70%
- Punteggio da 71 a 73 punti: erogazione del 74%
- Punteggio da 74 a 75 punti: erogazione del 76%
- Punteggio da 76 a 78 punti: erogazione del 78%
- Punteggio da 79 a 80 punti: erogazione del 80%
- Punteggio da 81 a 83 punti: erogazione del 84 %
- Punteggio da 84 a 85 punti: erogazione del 86%
- Punteggio da 86 a 88 punti: erogazione del 88%
- Punteggio da 89 a 90 punti: erogazione del 90 %
- Punteggio da 91 a 92 punti: erogazione del 92 %
- Punteggio da 93 a 96 punti: erogazione del 94%
- Oltre 96 punti: erogazione del 100%

**SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE
AREA OPERATORI E OPERATORI ESPERTI**

ANNO _____

COGNOME:	NOME:
Area/Settore:	Servizio:
Area professionale:	Profilo professionale:

Elementi di valutazione			Punti assegnati		
PERFORMANCE INDIVIDUALE			Max 40 punti		
Raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di struttura – Piani di lavoro					
OBIETTIVO	PESO	PUNTI			
Punteggio Totale					
Competenze professionali e comportamenti organizzativi			Max 30 punti		
			Valutazione	Coeff. di moltiplicazione	Punteggio
1. Svolgimento dei compiti e delle funzioni assegnate al fine di raggiungere l'obiettivo indicato			<i>1 a 4</i>	<i>1</i>	
2. Utilizzo del tempo di lavoro e delle altre risorse disponibili per eseguire compiti previsti e le funzioni assegnate, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità			<i>1 a 4</i>	<i>1,5</i>	
3. Livello di iniziativa professionale di fronte ai problemi che insorgono nello svolgimento dei compiti e delle funzioni assegnate			<i>1 a 4</i>	<i>1</i>	
4. Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro			<i>1 a 4</i>	<i>1,5</i>	
5. Rapporti con l'utenza esterna			<i>1 a 4</i>	<i>1,5</i>	
6. Relazioni con i colleghi ed adattamento ai mutamenti organizzativi			<i>1 a 4</i>	<i>1</i>	
Punteggio Totale					
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			Max 30 punti		
Raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa trasversali - Fattori declinati nel piano della performance			<i>0 a 20</i>		
Performance organizzativa e individuale da parte degli utenti (customer satisfaction) e/o derivante dagli obblighi in materia di trasparenza ed anticorruzione.			<i>0 a 10</i>		
PUNTEGGIO TOTALE (Max 100 punti)					

IL RESPONSABILE DI AREA	P.P.V. IL DIPENDENTE

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati della presente scheda ai rappresentanti della r.s.u. e delle organizzazioni e confederazioni sindacali.

Il dipendente x autorizzazione

1. Svolgimento dei compiti e delle funzioni assegnate al fine di raggiungere l'obiettivo indicato. **Valutazione**

Non ha svolto nel corso dell'anno i compiti e le funzioni assegnate in modo adeguato in relazione al proprio ruolo professionale. 1

Ha svolto in modo sufficiente i compiti e le funzioni assegnati relativamente al proprio ruolo professionale. Non sempre verifica la qualità delle prestazioni rese, che talvolta vengono eseguite senza la necessaria precisione. 2

Ha svolto correttamente i compiti e le funzioni assegnate in relazione al proprio ruolo professionale. Verifica sistematicamente la qualità delle prestazioni rese, che risultano complessivamente adeguate. 3

Ha svolto con precisione i compiti e le funzioni assegnate in relazione al proprio ruolo professionale. La qualità delle prestazioni rese si è costantemente mantenuta a livelli elevati con risultati ottimali. 4

2. Utilizzo del tempo di lavoro e delle altre risorse disponibili per eseguire compiti previsti e le funzioni assegnate, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità. **Valutazione**

Ha manifestato nel corso dell'anno difficoltà nell'organizzazione delle proprie attività. 1

Ha dimostrato di saper organizzare in modo adeguato il proprio lavoro a fronte di flussi regolari e quantitativamente contenuti. Ricerca frequentemente il supporto di superiori e di colleghi. 2

Organizza in autonomia le attività assegnate in situazioni standard. 3

Organizza efficacemente le proprie attività anche in presenza di situazioni impreviste. 4

3. Livello di iniziativa professionale di fronte ai problemi che insorgono nello svolgimento dei compiti e delle funzioni assegnate. **Valutazione**

Non ha manifestato nel corso dell'anno iniziativa professionale subendo spesso gli eventi senza proporre alcuna 1

soluzione alle problematiche di lavoro provenienti dall'esterno.

Ha reagito alle situazioni di necessità solo su sollecitazioni provenienti dai superiori o dai colleghi. 2

Ha proposto soluzioni ai problemi di lavoro in situazioni di necessità. 3

Ha spesso anticipato l'insorgere di problemi predisponendo in anticipo soluzioni operative. 4

4. Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro. Valutazione

Nel corso dell'anno ha dimostrato scarsa flessibilità nello svolgimento dei compiti e delle funzioni attribuite in relazione al profilo professionale di appartenenza non risultando disponibile in caso di bisogno ad essere adibito a mansioni equivalenti. 1

Pur dimostrando scarsa disponibilità allo svolgimento di compiti e mansioni equivalenti in caso di bisogno si è adattato alla nuova situazione. 2

Ha dimostrato disponibilità al svolgere, in caso di bisogno, compiti e mansioni equivalenti anche se normalmente non richieste. 3

Al fine di risolvere problemi contingenti si è dimostrato disponibile ad interpretare il proprio ruolo in modo flessibile, svolgendo anche compiti normalmente non richiesti senza attendere sollecitazioni e direttive dei superiori. 4

5. Rapporti con l'utenza esterna. Valutazione

Ha dimostrato nel corso dell'anno scarsa propensione a comprendere le necessità degli utenti e ad entrare in rapporto con loro. 1

Ha dimostrato disponibilità nei confronti delle lecite richieste degli utenti solo se queste sono risultate adeguatamente precisate. 2

Ha interpretato correttamente le lecite richieste e gli atteggiamenti degli utenti riuscendo a stabilire con loro relazioni positive. 3

Ha dimostrato una notevole capacità di comunicazione con gli utenti cercando sempre di comprenderne le esigenze, anche in situazioni di particolare difficoltà, mettendo in atto comportamenti e relazioni appropriati. 4

6. Relazioni con i colleghi ed adattamento ai mutamenti organizzativi. Valutazione

Ha dimostrato nel corso dell'anno notevoli difficoltà a lavorare con le altre persone e ad adattarsi ai mutamenti organizzativi. 1

Pur manifestando difficoltà a lavorare con altre persone e ad adattarsi ai cambiamenti ha accettato la nuova situazione organizzativa. 2

Ha avuto nel corso dell'anno relazioni positive con i colleghi ed è riuscito a conseguire i risultati attesi pur in presenza di mutamenti organizzativi. 3

Ha dimostrato nel corso dell'anno un comportamento positivo sia nei confronti dei colleghi, sia rispetto ai cambiamenti organizzativi, cogliendo le opportunità professionali del nuovo contesto e stimolando con il suo comportamento anche i colleghi. 4

TABELLA RIASSUNTIVA

PERFORMANCE INDIVIDUALE	max 70 punti	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	max 30 punti	
TOTALE	MAX 100 PUNTI	

APPLICAZIONE FATTORI DI INCREMENTO E DI RIDUZIONE

FATTORI DI INCREMENTO	Range di punteggio per ciascun fattore	Punteggio assegnato
j. Eventuali ulteriori attività, di particolare rilevanza, prestate nell'anno che non siano state oggetto di programmazione	Da 0 a 2 punti	
k. Effettuazione di attività complesse per effetto di imprevisti o per nuovi adempimenti	Da 0 a 3 punti	
l. Attività svolta in sostituzione di altri colleghi temporaneamente impossibilitati	Da 0 a 5 punti	
TOTALE		

FATTORI DI RIDUZIONE	Ricorrenza (sì/no)	Riduzione da applicare
Mancato rispetto dei tempi procedurali causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi: p) Risarcimento del danno q) Indennizzo r) Commissario ad acta s) Mancata o tardiva emanazione del provvedimento (art.2, comma 9, legge 241/1990) t) Nei casi di ritardo o mancata risposta in materia di accesso civico (artt. 5 e 5 bis D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97)		
Mancata attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa, non riconducibili ai fattori presupposti		
Mancato rispetto delle direttive impartite dall'amministrazione (articolo 21, comma 5, decreto legislativo 165/2001)		
Inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'ente (articolo 55 sexies) accertate nel contesto della valutazione.		
Rilievi significativi verificati in occasione dell'attività di controllo sulla regolarità degli atti		
Violazione del Codice di comportamento		
Avere determinato colpevolmente debiti fuori bilancio		
Rilievi da parte dei cittadini riguardanti l'inefficienza o il mancato funzionamento del servizio		
TOTALE		

Riduzione da applicare

Fino a 2: 2 punti	
Da 3 a 5: 5 punti	
Oltre 6: da 6 a 10 punti	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Punteggio risultante dall'applicazione dei fattori di valutazione	
Fattori di incremento	+
Fattori di riduzione	-
Punteggio finale conseguito	

Data della valutazione,

EROGAZIONE DELLA INDENNITA' DI RISULTATO

- Punteggio fino a 50 punti: nessun compenso
- Punteggio da 51 a 60 punti: erogazione del 60%
- Punteggio da 61 a 63 punti: erogazione del 64%
- Punteggio da 64 a 67 punti: erogazione del 68%
- Punteggio da 68 a 70 punti: erogazione del 70%
- Punteggio da 71 a 73 punti: erogazione del 74%
- Punteggio da 74 a 75 punti: erogazione del 76%
- Punteggio da 76 a 78 punti: erogazione del 78%
- Punteggio da 79 a 80 punti: erogazione del 80%
- Punteggio da 81 a 83 punti: erogazione del 84 %
- Punteggio da 84 a 85 punti: erogazione del 86%
- Punteggio da 86 a 88 punti: erogazione del 88%
- Punteggio da 89 a 90 punti: erogazione del 90 %
- Punteggio da 91 a 92 punti: erogazione del 92 %
- Punteggio da 93 a 96 punti: erogazione del 94%
- Oltre 96 punti: erogazione del 100%

SCHEDA VALUTAZIONE SEGRETARIO COMUNALE

ANNO _____

COGNOME:	NOME:
Area/Settore:	Servizio:
Segretario comunale	

Elementi di valutazione			Punti assegnati	
PERFORMANCE INDIVIDUALE			Max 40 punti	
			<u>Grado raggiungime nto obiettivo</u>	Assegnati in base al grado di raggiungimento dell'obiettivo
Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati				
OBIETTIVO	PESO	PUNTI		
Punteggio Totale				
Competenze professionali, manageriali e comportamenti organizzativi			Max 30 punti	
Funzioni di collaborazione - Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con gli organi di governo, con i titolari di E.Q. e con il personale.			1 a 5	
Funzioni di assistenza giuridico amministrativa - Svolgimento di consulenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente. Impegno all'aggiornamento ed all'approfondimento delle proprie conoscenze tecnico professionali. Correttezza degli atti amministrativi. Tempestività nell'adeguamento ed applicazione delle nuove disposizioni normative agli atti e provvedimenti comunali.			1 a 5	
Funzioni di partecipazione con funzioni consultive referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta - Capacità nel riferire agli organi collegiali sugli affari di loro competenza. Miglioramento della cura della redazione dei verbali delle riunioni del consiglio e della giunta.			1 a 5	
Funzioni di coordinamento e sovrintendenza dei responsabili dei servizi – capacità di svolgere attività preventiva informativa e di controllo delle singole figure apicali con interventi di indirizzo e di controllo.			1 a 5	
Funzioni di rogito – Impegno in attività di preventivo intervento di indirizzo e di controllo sulla redazione dei contratti pubblici, assicurando la stipula degli atti entro 7 giorni dall'acquisizione della documentazione completa e necessaria.			1 a 3	
Tensione al risultato ed attenzione alla qualità - Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e			1 a 4	

sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato, garantendo la migliore qualità delle attività svolte. Propensione a motivare e valorizzare le professionalità.		
Esercizio d'ogni altra funzione attribuita dallo statuto o dai regolamenti o conferita dal Sindaco.	<i>1 a 3</i>	
Punteggio Totale		
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		Max 30 punti
Grado di attuazione della normativa in materia di controllo interno, trasparenza amministrativa e anticorruzione.	<i>0 a 20</i>	
Grado di valutazione da parte degli utenti e/o assenza di segnalazioni di inadempimenti.	<i>0 a 10</i>	
TOTALE		Max 100 punti

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE	P.P.V. IL SEGRETARIO COMUNALE

TABELLA RIASSUNTIVA

PERFORMANCE INDIVIDUALE	max 70 punti	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	max 30 punti	
TOTALE	MAX 100 PUNTI	

APPLICAZIONE FATTORI DI INCREMENTO E DI RIDUZIONE

FATTORI DI INCREMENTO	Range di punteggio per ciascun fattore	Punteggio assegnato
m. Eventuali ulteriori attività, di particolare rilevanza, prestate nell'anno che non siano state oggetto di programmazione	Da 0 a 2 punti	
n. Effettuazione di attività complesse per effetto di imprevisti o per nuovi adempimenti	Da 0 a 3 punti	
o. Attività svolta in sostituzione di altri colleghi temporaneamente impossibilitati	Da 0 a 5 punti	
TOTALE		

FATTORI DI RIDUZIONE	Ricorrenza (sì/no)	Riduzione da applicare
Mancato rispetto dei tempi procedurali causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi: u) Risarcimento del danno v) Indennizzo w) Commissario ad acta x) Mancata o tardiva emanazione del provvedimento (art.2, comma 9, legge 241/1990) y) Nei casi di ritardo o mancata risposta in materia di accesso civico (artt. 5 e 5 bis D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97)		
Mancata attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa, non riconducibili ai fattori presupposti		
Mancato rispetto delle direttive impartite dall'amministrazione (articolo 21, comma 5, decreto legislativo 165/2001)		
Inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'ente (articolo 55 sexies) accertate nel contesto della valutazione.		
Omessa produzione della relazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati con il Piano performance		
Rilievi significativi verificati in occasione dell'attività di controllo sulla regolarità degli atti		
Violazione del Codice di comportamento		
Mancato o inadeguato esercizio dell'azione disciplinare , laddove si renda necessario (articolo 55 sexies, comma 3)		
Avere determinato colpevolmente debiti fuori bilancio		
Rilievi da parte dei cittadini riguardanti l'inefficienza o il mancato funzionamento del servizio		
TOTALE		

Riduzione da applicare

Fino a 2: 2 punti	
Da 3 a 5: 5 punti	
Oltre 6: da 6 a 10 punti	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Punteggio risultante dall'applicazione dei fattori di valutazione	
Fattori di incremento	+
Fattori di riduzione	-
Punteggio finale conseguito	

Data della valutazione,

Il totale dei punteggi sopra descritti dà titolo alla **percentuale dell'indennità** secondo le fasce sottoindicate. Il totale dei punteggi sopra descritti dà titolo alla **percentuale del monte salari** secondo le fasce sottoindicate.

EROGAZIONE DELLA INDENNITA' DI RISULTATO PER IL SEGRETARIO COMUNALE

- Punteggio fino a 50 punti: nessun compenso
- Punteggio da 51 a 60 punti: erogazione del 1 % del monte salario
- Punteggio da 61 a 65 punti: erogazione del 2% del monte salario
- Punteggio da 66 a 70 punti: erogazione del 3% del monte salario
- Punteggio da 71 a 75 punti: erogazione del 4% del monte salario
- Punteggio da 75 a 77 punti: erogazione del 5% del monte salario
- Punteggio da 78 a 80 punti: erogazione del 6% del monte salario
- Punteggio da 81 a 90 punti: erogazione del 7% del monte salario
- Punteggio da 91 a 92 punti: erogazione del 8 % del monte salario
- Punteggio da 93 a 95 punti: erogazione del 9 % del monte salario
- Oltre 96 punti: erogazione del 10% del monte salari

Questionario Customer Satisfaction

QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE DELLA SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI - ANNO _____

Gentile Signore/ra al fine di migliorare i servizi offerti, stiamo conducendo un sondaggio per la rilevazione del grado di soddisfazione del Cittadino. Le saremmo pertanto grati se volesse dedicare qualche minuto alla compilazione di questo questionario ANONIMO. I dati raccolti verranno elaborati esclusivamente al fine di migliorare questo Servizio.

Grazie per la collaborazione !!

Responsabile Settore _____

Nome Cognome

1. Quante volte nell'ultimo anno ha usufruito di questo Servizio?

- Meno di 5 volte
- Tra 5 e 10 volte
- Più di 10 volte

2. A quale sportello si è rivolto oggi?

3. Di seguito sono riportate una serie di affermazioni per le quali Le chiediamo di esprimere una valutazione in termini di soddisfazione. Dovrà pertanto scegliere la sua valutazione mettendo una X sui seguenti simboli:

- 5 = molto soddisfatto
- 4 = soddisfatto
- 3 = indifferente
- 2 = poco soddisfatto
- 1 = per nulla soddisfatto

Scheda 1

		5	4	3	2	1
Modalità di accesso al servizio	La facilità di raggiungere gli uffici					
	La facilità di individuare con semplicità lo sportello a cui mi devo rivolgere					
	La comodità della sala d'attesa					
	La durata degli orari di apertura degli sportelli					
	La riservatezza del contatto con il personale allo sportello					

Scheda 2

		5	4	3	2	1
Modalità di svolgimento del servizio	La semplicità dell'iter della pratica o della richiesta del documento					
	Il tempo di conclusione della pratica o di rilascio del documento					
	La disponibilità delle informazioni per presentare un reclamo					

Scheda 3

		5	4	3	2	1
Modulistica	La facilità di accesso ai documenti da compilare presso l'ufficio					
	La facilità di compilazione dei documenti necessari					

Scheda 4

		5	4	3	2	1
Preparazione del personale	La capacità del personale di trovare soluzioni ai problemi presentati					
	La preparazione tecnica dimostrata dal personale					
	La chiarezza di esposizione del personale					

Scheda 5

		5	4	3	2	1
Capacità relazionali del personale	La cortesia del personale					
	La disponibilità del personale					

4 In una logica di miglioramento quali suggerimenti / proposte ritiene opportuno proporci?

5 Le chiediamo alcune informazioni anagrafiche, ricordandole che il questionario è anonimo.

Sesso :

M ; F

Cittadinanza:

Italiana,
 Comunitaria,
 Extracomunitaria

Età :

18 – 30 31 – 45 46 – 60 oltre

Titolo di studio:

Nessuno, Licenza elementare, Licenza Media, Diploma, Laurea

Professione : _____

Questionario N. _____ Ufficio _____ Data compilazione: _____

**SCHEDA VALUTAZIONE AI FINI DELL'ATTRIBUZIONE
DEL DIFFERENZIALE STIPENDIALE**

(scheda valida per l'area degli Operatori e degli Operatori Esperti)

Cognome e nome dipendente:

Area di appartenenza:

Responsabile di settore:

Valutazioni per l'attribuzione del differenziale stipendiale

1.	Esperienza acquisita:	Massimo	Punti	Totale
	Anzianità di servizio c/o enti locali	40		
2.	Impegno e qualità prestazione individuale	Massimo	Punti	Totale
	<i>(media dei punteggi attribuiti nelle ultime tre schede di valutazione disponibili)</i>	55		
3.	Arricchimento professionale/Formazione	Massimo	Punti	Totale
		5		
		100	TOT.	

Data _____

Per presa visione: il lavoratore: _____

Osservazioni del lavoratore:

il Responsabile del settore/Segretario Comunale _____

**SCHEDA VALUTAZIONE AI FINI DELL'ATTRIBUZIONE
DEL DIFFERENZIALE STIPENDIALE**

(scheda valida per l'area degli Istruttori e Funzionari ed elevata qualificazione)

Cognome e nome dipendente:

Area di appartenenza:

Responsabile di settore:

Valutazioni per l'attribuzione del differenziale stipendiale

1.	Esperienza acquisita:	Massimo	Punti	Totale
	Anzianità di servizio c/o enti locali	30		
2.	Impegno e qualità prestazione individuale	Massimo	Punti	Totale
	<i>(media dei punteggi attribuiti nelle ultime schede di valutazione disponibili)</i>	60		
3.	Arricchimento professionale/Formazione	Massimo	Punti	Totale
		10		
		100	TOT.	

Data _____

Per presa visione: il lavoratore: _____

Osservazioni del lavoratore:

Il nucleo di valutazione/Segretario Comunale _____