



COMUNE DI OTRANTO

Provincia di Lecce

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

(approvato con delibera di Giunta Comunale n. ____ del ____)

Indice

Capo I - Finalità e principi

Art. 1 - Principi generali

Art. 2 - Sistema di misurazione e valutazione della performance

Capo II –l'Organo di valutazione delle performance

Art. 3 - Principi generali

Art. 4 – di valutazione della performance

Capo III - Il ciclo della performance

Art. 5 - Il ciclo di gestione della performance

Art. 6 - Piano della performance

Art. 5 – **Composizione, durata e nomina del Organo di valutazione della performance (Organo)**

Art. 6 - Requisiti e modalità di nomina

Art. 7- Relazione sulla performance

Capo IV - La valutazione della performance e la gestione dei premi

Art. 8 - Sistema premiale

Art. 9 - La metodologia per la valutazione della performance organizzativa

Art. 10 - Metodologia per la valutazione della performance individuale

Art. 11 - I valutati ed i valutatori, comunicazione dei programmi di lavoro e della valutazione, trasparenza e pubblicità

Art. 12 - La valutazione dei responsabili delle posizioni organizzative dell'Alta Professionalità, del segretario generale e revisione delle valutazioni ricevute

Art. 13 - La procedura di valutazione dei dipendente e revisione delle valutazioni ricevute

Art. 14 - Budgetizzazione delle risorse destinate alla premialità

Art. 15 - Valutazione e crescita professionale

Art. 16 - Disposizioni transitorie

Art. 17 - Disposizioni finali

Allegati

Allegato "A" - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Allegato "B" - REPERTORIO DELLA METRICA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

Allegato "C" - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL SEGRETARIO COMUNALE - ANNO

Allegato "D" - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELL'ALTA PROFESSIONALITA' E DEI RESPONSABILI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE – ANNO.....

Allegato "E" -ALTA PROFESSIONALITA' E POSIZIONI ORGANIZZATIVE. GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI DETERMINANTI. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE. OGGETTO DI VALUTAZIONE

Allegato "F" - SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CATEGORIA B – ANNO.....

Allegato "G" -DIPENDENTI CATEGORIA B. STRUMENTI PER I VALUTATORI. COMPETENZE: GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI TIPICI PER LIVELLO

Allegato "H" - SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CATEGORIE C/D- ANNO.....

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

Allegato "L" – SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

TITOLO I

La valutazione e la premialità del personale dipendente

Capo I

Principi generali

Art. 1 - Principi generali

1. Il Comune di Otranto, in coerenza con le disposizioni legislative, adotta il presente sistema di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e individuale, teso a misurarne le prestazioni lavorative e le competenze organizzative, a valorizzare le professionalità interne dei propri dipendenti e a riconoscerne il merito, anche attraverso l'erogazione di premi correlati alle modalità di esercizio dell'attività lavorativa, in relazione alla gestione delle risorse, alla integrazione organizzativa e al comportamento individuale.
2. La programmazione, la misurazione e la valutazione dell'azione amministrativa sono finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi pubblici erogati dall'ente, secondo i principi della efficienza, efficacia, integrità, responsabilità e controllabilità.
3. Il ciclo di gestione della performance organizzativa ed individuale, caratterizzato dalle fasi di programmazione, misurazione, valutazione e premialità, è coerente con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.
4. L'Amministrazione Comunale garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance anche attraverso lo strumento di pubblicazione sul sito istituzionale.
5. Il rispetto delle disposizioni del presente regolamento è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale.

Art. 2 - Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. L'Amministrazione Comunale valuta annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adotta e, ove necessario, aggiorna annualmente, previo parere vincolante dell' Organismo di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, secondo le disposizioni del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.
2. Il sistema di misurazione e valutazione della performance viene pubblicato nell'apposita sezione dell'Amministrazione trasparente.
3. Il sistema di valutazione si basa su meccanismi e strumenti di monitoraggio che tengano conto dei risultati del controllo di gestione, delle capacità manageriali e della convergenza dei comportamenti e degli atteggiamenti nei confronti dei principi e dei criteri organizzativi risultanti dal presente regolamento.
4. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:
 - a) dal organo di valutazione della performance, a cui compete la misurazione e valutazione della performance della struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei responsabili delle posizioni organizzative e l'attribuzione ad essi dei premi;
 - b) dai responsabili delle posizioni organizzative per la valutazione del personale assegnato ai propri uffici, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti;

- c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni.
5. Il procedimento di valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore e della partecipazione del valutato al procedimento.
6. Nel sistema di misurazione e valutazione della performance sono assicurate, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.
7. L'esito della valutazione può determinare la conferma o la revoca degli incarichi dei Responsabili di Area.

Capo II

Organo di valutazione delle performance

Art. 3 - Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati di ogni amministrazione comunale e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. Il Comune è tenuto a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità indicate nel presente regolamento.

Articolo 4

Organismo di valutazione della performance

1. L'Amministrazione senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, si dota di un Organismo di valutazione della performance. Il Dipartimento della funzione pubblica assicura la corretta istituzione e composizione degli Organismi indipendenti di valutazione.

2. L'Organismo di valutazione di cui al comma 1 sostituisce i servizi di controllo interno, ed esercita, in piena autonomia, le attività di cui al comma 3. Esercita, altresì, le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del citato decreto legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

L'Organismo di valutazione della performance è costituito, di norma, in forma collegiale con tre componenti. Il Dipartimento della funzione pubblica definisce i criteri sulla base dei quali le amministrazioni possono istituire l'Organismo di valutazione in forma monocratica.

Il Dipartimento della funzione pubblica individua i casi in cui sono istituiti gli Organismi in forma associata tra più pubbliche amministrazioni.

3. L'Organismo di valutazione della performance:

a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;

- b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica;
- c) valida la Relazione sulla performance, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dal D.Lgs 150/2009 e s. m.i, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e) propone, sulla base del sistema di misurazione, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi;
- f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica sulla base del decreto adottato ai sensi dell'articolo 19, comma 10, del decreto legge n. 90 del 2014;
- g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

4. Gli Organismi indipendenti di valutazione esercitano i compiti di cui al comma 3 e, in particolare, procedono alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'articolo 19 del decreto-legge n. 90 del 2014, e dei dati e delle elaborazioni forniti dall'amministrazione, secondo le modalità indicate nel sistema di misurazione.

5. Nell'esercizio delle funzioni di cui al comma 3, l'Organismo di valutazione ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Tale accesso è garantito senza ritardo. L'Organismo di valutazione ha altresì accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione, e può accedere a tutti i luoghi all'interno dell'amministrazione, al fine di svolgere le verifiche necessarie all'espletamento delle proprie funzioni, potendo agire anche in collaborazione con gli organismi di controllo di regolarità amministrativa e contabile dell'amministrazione. Nel caso di riscontro di gravi irregolarità, l'Organismo di valutazione effettua ogni opportuna segnalazione agli organi competenti.

Capo III **Il ciclo della performance**

Art. 5 – Il ciclo di gestione della performance

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, il Comune, sviluppa in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.
2. Con riferimento alle disposizioni normative che ne hanno introdotto l'adozione nelle pubbliche amministrazioni, per "performance" si intende la prestazione erogata, sia in forma "individuale", sia in forma "organizzata", in relazione alla posizione attribuita, alle funzioni corrispondenti e alle aspettative di risultato connesse, contenute negli atti di indirizzo e programmazione, anche con riferimento agli obblighi adempimentali, oltre che alle modalità di esercizio dell'attività lavorativa, in relazione alla gestione delle risorse, alla integrazione organizzativa e al comportamento messo in atto.

3. Nel rispetto di quanto previsto nel decreto legislativo 150/2009, così come modificato e integrato dal decreto legislativo 75/2017, la performance organizzativa consiste nell'attuazione delle politiche dell'Amministrazione, così come descritte nei documenti programmatici, attraverso la definizione di "politiche" che esprimono gli indirizzi dell'Amministrazione, all'interno di ambiti di competenza omogenei. Ogni politica si articola in progetti, che esprimono le linee di azione, finalizzate al conseguimento di "obiettivi strategici".
4. La performance individuale consiste nel contributo prestato da ciascun dipendente a cui sia stata attribuita la direzione di un determinato ufficio, in relazione sia alla corrispondente performance di settore, sia agli obiettivi a lui, direttamente assegnati. La performance si intende attribuita a ciascun dipendente, anche se non sia esplicitamente e formalmente assegnata, in relazione ai compiti e alle responsabilità direttamente connesse al ruolo attribuito, con riferimento al corretto funzionamento dell'amministrazione, nel rispetto dei principi di economicità, efficienza ed efficacia, nonché degli obblighi e degli adempimenti previsti dalle norme di legge, con particolare riguardo alla trasparenza amministrativa e alla prevenzione della corruzione. La performance individuale è attribuita formalmente con la definizione di specifici obiettivi, sia individuali, sia trasversali, corredati da prescrizioni in ordine alle modalità e ai tempi di attuazione.
5. La performance si traduce in obiettivi la cui attuazione sia esplicitata in termini di rispetto dei tempi e/o dimensioni da realizzare unitamente alle specifiche modalità di attuazione.
6. Per ciascuno degli obiettivi vengono individuati uno o più indicatori di risultati. Il raggiungimento dei risultati può essere condizionato da numerose variabili esterne. L'eventuale successo/insuccesso è dunque solo parzialmente ascrivibile all'attuazione dei piani/programmi dall' amministrazione.
7. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
 - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 8, ove disponibile. Gli obiettivi, sono definiti su base triennale, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dalla Giunta comunale, sentito il Segretario generale che a sua volta consulta i responsabili di area ed il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa. Essi si articolano in:
 - 1) obiettivi strategici (generali) che identificano, in coerenza con le linee programmatiche di mandato e con gli indirizzi definiti dal Documento unico di programmazione, le priorità strategiche dell'Amministrazione in relazione alle attività e ai servizi erogati e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini;
 - 2) obiettivi operativi (specifici) dell'Amministrazione programmati, in coerenza con gli obiettivi della sezione operativa del Documento unico di programmazione. Nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione, devono essere comunque definiti gli obiettivi operativi per consentire la continuità dell'azione amministrativa;
 - 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 al Sindaco, nonché ai competenti organi di controllo.

Art. 6 - Piano della performance

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, viene redatto di norma, entro il 31 gennaio di ogni anno, il piano delle performance, nel quale, in coerenza con le risorse assegnate, sono individuati ed esplicitati obiettivi strategici, indicatori e relativi risultati. Il Piano è adottato dalla Giunta Comunale, in collaborazione con il segretario generale, sentiti i responsabili delle posizioni organizzative e con il parere dell' Organo di valutazione .
2. Il piano annuale contiene gli indicatori ed i risultati, intermedi e finali, che devono essere raggiunti mediante gli obiettivi operativi di breve periodo, coerenti con quelli strategici (piano triennale). Gli obiettivi da raggiungere saranno la somma degli obiettivi assegnati secondo le schede tipo. Ad ogni risultato atteso viene attribuito un punteggio differenziato ("peso") in modo da evidenziarne la rilevanza e la significatività. Il giudizio sul risultato effettivo viene formulato sulla base della complessità dell'obiettivo.
3. In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai responsabili delle posizioni organizzative che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti. Il piano della performance è pubblicato sul sito web istituzionale dell'Amministrazione comunale – sezione "Amministrazione trasparente" (decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33).

Art.7 - Relazione sulla performance

1. La relazione sulla performance, validata dal organo di valutazione, è approvata dalla Giunta Comunale, entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento del ciclo delle performance, anche sulla base delle schede di autovalutazione fornite dai responsabili delle aree-posizioni organizzative (modello allegato "L), secondo le seguenti finalità:
 - a) evidenziare, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse;
 - b) evidenziare gli eventuali scostamenti (positivi e negativi) delle performance rispetto ai risultati fissati dal piano.
2. Al fine di consentire una facile comprensione del documento, la Relazione delle performance è strutturata come segue:
 - a. Politiche dell'ente: con l'indicazione dei risultati attesi e del loro conseguimento complessivo, anche con il ricorso a sistemi di misurazione che descrivano il risultato ottenuto
 - b. Progetti riferiti a ciascun politica: con l'indicazione del grado di realizzazione conseguito e delle azioni da proseguire o avviare nell'anno successivo
 - c. Obiettivi, all'interno di ciascun progetto, attribuiti a un determinato responsabile: con l'indicazione dello stato di attuazione effettivo
3. Tutta la documentazione dovrà essere trasmessa al responsabile del sito istituzionale del Comune, il quale provvederà alle relative pubblicazioni.

Capo IV
La valutazione della performance e la gestione dei premi

Art. 8 - Sistema premiale

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance scaturisce dalle disposizioni dettate dal d.lgs. n. 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni.
2. La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in definitiva, alla soddisfazione dei bisogni per i quali un'organizzazione è costituita.
3. Il sistema è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici e alla crescita della professionalità all'interno della pubblica amministrazione.
4. Per raggiungere questi obiettivi sono individuati alcuni strumenti prioritari:
 - a) la definizione del ciclo di gestione della performance, per migliorare la capacità di selezione degli obiettivi prioritari, ai quali vengono destinate le risorse (*budget*) e viene orientata l'attività (obiettivi strategici ed operativi);
 - b) l'individuazione di misuratori dell'attività (indicatori e *target*), per verificarne il risultato;
 - c) la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi e la differenziazione dei risultati nella valutazione;
 - d) la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e delle posizioni organizzative.
5. Il sistema di misurazione della performance, organizzativa ed individuale, si fonda sui seguenti principi:
 - a) semplicità, condivisione e integrazione degli strumenti;
 - b) collegamento tra gli obiettivi gestionali e le linee strategiche dell'ente;
 - c) collegamento tra performance organizzativa e individuale;
 - d) comunicazione dei risultati all'esterno e all'interno;
 - e) selettività nella scelta di obiettivi;
 - f) valorizzazione del merito;
 - g) differenziazione nei risultati nella valutazione.
6. Il sistema premiale prevede il riconoscimento, al conseguimento degli standard o degli indicatori di performance, di specifici premi al personale dipendente. Il sistema di valutazione per essere efficace deve essere condiviso dalla struttura ed in particolare da chi lo deve applicare.
7. La misurazione e la valutazione della performance individuale del segretario generale, dell'alta professionalità e del personale responsabile di area in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 2, è collegata:
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

8. L'attivazione dei premi è subordinata all'effettiva rilevazione del conseguimento di comprovati risultati di gestione che si rivelino utili e migliorativi e comunque espressione dei principi, di correttezza, buon andamento e imparzialità dell'Amministrazione.
9. Ai fini di cui sopra, in seguito al regime transitorio di cui all'articolo 16 del presente regolamento, costituiscono strumenti premiali i seguenti istituti economici di natura incentivante:
 - a) il bonus annuale delle eccellenze;
 - b) il premio annuale per l'innovazione;
 - c) le progressioni economiche;
 - d) le progressioni di carriera;
 - e) l'attribuzione di incarichi e di responsabilità;
 - f) l'accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale;
 - g) il premio di efficienza.
10. Nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa, l'Amministrazione utilizza gli strumenti di cui alle lettere c), d), e), ed f) ed adatta ai propri ordinamenti gli strumenti di cui alle lettere a) e b) del precedente comma 9.
11. Lo strumento premiale di cui alla lettera g) del comma 9 è finanziato da specifiche risorse di bilancio e sarà attivato e finanziato all'atto della relativa previsione del competente contratto collettivo nazionale di lavoro.

Art. 9 – La metodologia per la valutazione della performance organizzativa

1. In conformità a quanto stabilito dai principi del d.lgs. n. 150/2009 e dal presente regolamento, la performance organizzativa viene misurata e valutata con riferimento all'Ente nel suo complesso ed alle unità organizzative in cui si articola.
2. In linea generale, la "performance organizzativa" esprime il grado di conseguimento degli obiettivi definiti nei documenti di programmazione.
3. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono pertanto strettamente correlate al ciclo della pianificazione dell'ente e, in particolare, agli obiettivi definiti nei documenti di programmazione (Documento unico di programmazione, Piano esecutivo di gestione, Piano delle performance).
4. La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi individuati, dal Organo , per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder* (interlocutori e portatori di interessi) ed afferisce ai seguenti aspetti:
 - a) grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni;
 - b) stato di salute dell'Amministrazione;
 - c) confronti con le altre amministrazioni.
5. Nel modello allegato "A" è riportata la scheda di valutazione della performance organizzativa di Ente. Le risultanze di tale valutazione costituisce il dato di riferimento per valutare il contributo individuale del Segretario, dell'alta professionalità e delle diverse posizioni organizzative alla performance organizzativa dell'Ente.

Art. 10 - Metodologia per la valutazione della performance individuale

1. La metodologia per la valutazione delle performance individuali ai vari livelli di responsabilità è comune e viene finalizzata a far condividere a tutti gli operatori valori e obiettivi di ogni Amministrazione.

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

Art. 11 - I valutati ed i valutatori, comunicazione dei programmi di lavoro e della valutazione, trasparenza e pubblicità

1. Fanno parte del sistema di valutazione i seguenti soggetti:
 - a) i soggetti valutati: i dipendenti dell'Ente con contratto a tempo indeterminato;
 - b) i soggetti valutatori: la valutazione della performance individuale viene effettuata annualmente secondo le linee di responsabilità dell'Amministrazione e quanto stabilito dal "Piano delle performance" e dalla presente metodologia.

2. Al fine di assicurare la trasparenza e la piena comprensione delle modalità di valutazione della performance individuale in funzione della performance organizzativa, i valutatori comunicano ai valutati, i programmi di lavoro previsti, con i relativi progetti e risultati attesi, gli aggiornamenti in corso d'anno.
3. È attivata una fase intermedia di verifica sull'andamento dei progetti, con il coinvolgimento dell' Organo, nella quale possono essere proposte modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori, in relazione anche a mutate condizioni o priorità.
4. Nel caso in cui i valutatori rilevino in corso d'anno criticità, carenze ovvero comportamenti palesemente discontinui della prestazione, incontrano i dipendenti in appositi colloqui affinché possano adeguare il proprio comportamento alle indicazioni ricevute.
5. Al fine di valorizzare lo sviluppo, la motivazione e il miglioramento della prestazione quali/quantitativa ponendo l'accento sull'ambito dei comportamenti organizzativi, il valutatore rileva i risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato e compila la sezione dedicata ad indicare le aree di miglioramento possibili.
6. Ciascun valutatore, tenuto conto della complessità dell'attività di misurazione e valutazione della performance nella pubblica amministrazione, dovrà attenersi ai seguenti principi deontologici:
 - a) la valutazione è utilizzata come strumento di crescita dell'Ente e del personale coinvolto;
 - b) la valutazione del personale si basa su metodi rigorosi e trasparenti di relazione tra valutato e valutatore, fa riferimento a misure e a fatti, quali gli episodi significativi avvenuti nel corso dell'esercizio che hanno determinato apporto o meno alla performance organizzativa;
 - c) il valutatore deve impegnarsi affinché la valutazione della performance individuale non sia utilizzata per ottenere accondiscendenza nel personale.
7. L'Ente e i suoi valutatori riconoscono come essenziale nei processi valutativi la competenza tecnico-metodologica, la trasparenza nel percorso seguito, l'informazione corretta e l'indipendenza di giudizio.
8. Al termine della valutazione delle performance generali dei responsabili delle aree, l'Organismo di valutazione comunica al Sindaco i risultati del lavoro svolto con una relazione e può proporre modifiche, integrazioni e percorsi di miglioramento del sistema. Eventualmente, se richiesto, esprime il proprio parere su situazioni di performance particolarmente negative o eccellenti.
9. I risultati delle valutazioni devono essere comunicati al responsabile del servizio personale e finanziario per l'assegnazione delle premialità riconosciute.
10. L'intero processo di valutazione e l'attività dell' Organismo di valutazione è supportata dal segretario comunale e dal servizio personale, nonché dal servizio controllo di gestione, ove istituito.
11. Nell'apposita sezione di "Amministrazione trasparente" sono riportati, in forma possibilmente riassuntiva e chiaramente leggibile da parte dei cittadini, i contenuti dei contratti decentrati integrativi sottoscritti, gli obiettivi definiti e i risultati raggiunti, nonché l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance effettivamente distribuiti.

Art. 12 - La valutazione dei responsabili delle posizioni organizzative, dell'alta professionalità e del segretario generale e revisione delle valutazioni ricevute

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

2. Nel modello di scheda di valutazione e nel relativo glossario sono precisati e dettagliati le prestazioni e le attività oggetto di valutazione:
 - a) performance organizzativa: in relazione agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità. Ulteriori valutazioni sono desunte dai report sulle attività di controllo svolte dal servizio gestione e controllo ovvero dal segretario generale, in sede di controllo successivo (art. 147-bis, 2° comma del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267) e dai report desunti dalle schede di autovalutazione di cui all'allegato "L". Ad ogni fattore della performance organizzativa è attribuita la pesatura percentuale in relazione agli obiettivi programmati ed agli indirizzi espressi dell'Amministrazione, nonché in ordine agli obblighi derivanti in materia di prevenzione della corruzione, nonché di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni per il tramite del sito internet – sezione "Amministrazione trasparente";
 - b) performance di area: le valutazioni in ordine a questo ambito sono connessi agli obiettivi strategici ed operativi individuati all'interno della programmazione espressa nel piano delle performance;
 - c) performance individuale: in relazione al raggiungimento degli obiettivi individuali del valutato;
 - d) comportamento manageriale: in relazione alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate. Si esaminano le competenze della performance individuale dei collaboratori e le modalità con le quali i responsabili delle posizioni organizzative esplicano il loro ruolo per la definizione degli obiettivi ed il raggiungimento dei risultati;
 - e) capacità di valutazione: in relazione alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
3. Ogni risultato atteso è stabilito con riferimento agli obiettivi riportati nel piano esecutivo di gestione – piano delle performance ed al loro aggiornamento in corso d'anno. La valutazione dei risultati e dei miglioramenti o meno realizzati nelle attività e nei servizi continuativi avviene sulla base dell'andamento negli anni degli indicatori più significativi. Si terrà conto della complessità delle attività richieste, nonché delle criticità e dei vincoli relativi alle risorse.
4. La valutazione dei risultati avviene sulla base dei dati rilevati eventualmente anche dalle risultanze controllo di gestione e della relazione sintetica del responsabile che evidenzia con indicatori il livello di adeguatezza rispetto alla qualità, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa portata avanti.
5. I comportamenti attesi oggetto della valutazione esprimono i valori dell'Amministrazione - essere dei professionisti e degli attori del servizio pubblico che lavorano insieme nel rispetto delle regole dell'organizzazione - e rappresentano un insieme, espresso nell'anno, fatto di impegno nel lavoro, di capacità di azione e di competenze agite funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.
6. La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda:
 - a) le modalità con le quali i responsabili delle posizioni organizzative esplicano il loro ruolo per il raggiungimento degli obiettivi in un determinato contesto lavorativo;
 - b) la capacità di valutazione dei collaboratori significativa differenziazione dei giudizi e modalità per rendere trasparente e motivante al lavoro la valutazione stessa.
7. Ad ogni fattore dell'Area dei comportamenti, l'Organo attribuisce una pesatura percentuale in relazione ai comportamenti attesi da ciascun responsabile in coerenza con la natura e le caratteristiche dell'incarico conferito.

8. La valutazione dei risultati e dei comportamenti viene effettuata dall' Organo, sulla base della metrica indicata nel Repertorio (Allegato "B").
9. La valutazione del segretario generale, qualora non sia nominato responsabile di posizione organizzativa, è proposta dall' Organo al Sindaco secondo i principi ed i criteri stabiliti per la valutazione dei dirigenti, sulla base della scheda di valutazione (Allegato "C"). Anche per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti manageriali, si applica il modello disposto per i responsabili delle posizioni organizzative.
10. La valutazione del Segretario generale, qualora sia nominato anche responsabile di posizione organizzativa, avviene mediante i risultati delle schede di valutazione di cui agli Allegati "C" e "D". La mediazione è data dalla formula matematica riportata in calce all'Allegato "D".
11. Il punteggio annuale dell'alta professionalità e di ciascun responsabile, corrispondente alla somma dei punti conseguiti, misura la performance organizzativa ed individuale annuale, determina la collocazione in graduatoria ed indica la liquidazione dell'indennità di risultato.
12. Qualora un valutato non concordi con la valutazione ricevuta, può richiedere all' Organo entro dieci giorni la revisione della procedura applicata nei suoi confronti. Il valutatore deve convocare il soggetto valutato entro il termine di 10 giorni dalla richiesta. Al colloquio possono partecipare altri soggetti, nominati dal valutato, secondo le norme di contratto vigenti. L'Organismo di valutazione, terminato il confronto, definirà la valutazione finale, anche apportando modifiche, in aumento o in diminuzione alla precedente valutazione, con parere motivato.

Art. 13 - La procedura di valutazione dei dipendenti e revisione delle valutazioni ricevute

1. La misurazione e la valutazione svolte dai responsabili delle posizioni organizzative sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 2 e collegate:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
2. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.
3. Sulla base dei criteri generali stabiliti per la valutazione della performance individuale si applica ai dipendenti, per quanto non diversamente di seguito precisato, il modello precedente descritto per i responsabili delle posizioni organizzative, semplificato e diversificato tra le categorie B, C e D.
4. Qualora la percentuale di raggiungimento degli obiettivi dell'area di appartenenza sia inferiore al 75%, il trattamento economico accessorio spettante in base alla valutazione della performance individuale viene rideterminato con un abbattimento del 10%.
5. Il modello di scheda di valutazione del personale del comparto (Allegati "F", "H",) è composta da un'unica sezione "comportamenti" per la categoria B e si articola in due sezioni, "risultati" e "comportamenti", per le categorie C e D.
6. Il valutatore comunica e cerca di condividere con i collaboratori - dipendenti, appartenenti a tutte le categorie, i comportamenti attesi ed i criteri di valutazione che saranno utilizzati (Allegati "G", "I").
7. I fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi sono differenziati con riferimento alla singola categoria contrattuale in modo che vengano rispecchiate le peculiarità e le declaratorie proprie di ogni categoria.

8. Il punteggio annuale di ciascun dipendente, corrispondente alla somma dei punti conseguiti, misura la performance individuale annuale.
9. Le schede, con la valutazione delle performance individuali dei collaboratori di ogni responsabile di area organizzativa, sono compilate al termine dell'esercizio, sono controfirmate dall'interessato per presa visione e sono consegnate entro il 31 marzo di ogni anno all' Organo di valutazione per la successiva validazione.
10. Qualora un valutato non concordi con la valutazione ricevuta può richiedere entro dieci giorni la revisione della procedura applicata nei suoi confronti dell' Organo di valutazione che, sentiti gli interessati (valutato e valutatore) ed accertata la corretta applicazione o meno delle procedure previste, può, se del caso, richiedere al soggetto valutatore di riesaminare la valutazione data. Il valutatore deve convocare il soggetto valutato entro il termine di 10 giorni dalla richiesta. Al colloquio possono partecipare altri soggetti, nominati dal valutato, secondo le norme di contratto vigenti. Il soggetto valutatore, terminato il confronto, definirà la valutazione finale, anche apportando modifiche alla precedente valutazione, con parere motivato. Se la valutazione finale non verrà accettata dal valutato gli atti verranno rimessi per la valutazione definitiva all' Organo di valutazione.
11. Entro il 30 aprile di ogni anno, l'Organo di valutazione attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. La Relazione sulla performance deve pervenire all' Organo di valutazione almeno 20 giorni prima della data fissata per la discussione e relativa validazione.

Art. 14 - Budgetizzazione delle risorse destinate alla premialità

1. Le risorse annuali dell'Ente a disposizione per l'incentivazione della performance individuale per i dipendenti (raggiungimento obiettivi e comportamenti organizzativi), sono definite nell'ambito del fondo complessivo di cui all'art. 15 del CCNL 1.4.1999 per il personale dipendente del comparto (quota complessivamente destinata alla produttività).
2. Le risorse annuali dell'Ente a disposizione per l'incentivazione della performance individuale per l'alta professionalità e i responsabili delle posizioni organizzative, sono definite nell'ambito del fondo complessivo di cui all'art. 10, comma 2°, del CCNL del 31.3.1999 (quota complessivamente destinata nel bilancio alla retribuzione di risultato).
3. A ciascun centro di responsabilità è affidato uno specifico budget di salario accessorio destinato all'applicazione del regime di premialità al personale dipendente allo stesso affidato in gestione.
4. Il budget di cui al precedente comma è calcolato secondo le destinazioni annuali di salario accessorio finalizzato all'applicazione del regime premiale nell'ente e definito annualmente nel CCDI.
5. Ogni responsabile dopo aver eseguita la valutazione sulla base della metrica adottata nella misurazione della performance individuale di cui all'Allegato "B" al presente regolamento, suddivide il budget assegnato al centro di responsabilità tra tutti i dipendenti che lo compongono, tenuto conto del parametro assegnato alla categoria di appartenenza. I risultati ottenuti dal centro di responsabilità, nelle sue articolazioni interne consentiranno di individuare la percentuale dell'importo di premialità assegnabile al personale addetto.
6. Le economie di gestione che si verifichino ad esito dell'applicazione del sistema di premialità nell'ambito del budget di salario accessorio assegnato, saranno riportate nel fondo del salario accessorio dell'anno successivo.

Art. 15 - Valutazione e crescita professionale

1. La crescita professionale dei dipendenti si sviluppa tenendo conto del merito.
2. Nelle progressioni economiche e nelle progressioni di carriera nonché nell'attribuzione di incarichi e responsabilità, costituiscono titolo le valutazioni conseguite negli ultimi tre anni.
3. Le valutazioni degli ultimi tre anni costituiscono titolo preferenziale per l'accesso a percorsi di alta formazione.

Art. 16 – Disposizioni transitorie

1. Per strumenti incentivanti e di valorizzazione del merito, sino alla sottoscrizione dei nuovi contratti decentrati integrativi e all'individuazione delle risorse specificatamente destinate alle finalità di cui all'articolo 20, comma 1, lettere a) e b) e all'articolo 27 del decreto legislativo n. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs n.74/2017, si intendono:
 - a) per i responsabili degli uffici e dei servizi, la retribuzione di risultato prevista dai rispettivi ordinamenti contrattuali;
 - b) per il restante personale, i compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi, le progressioni economiche all'interno della categoria e l'attribuzione di incarichi di responsabilità previste dalle norme contrattuali vigenti.
2. Nelle more dell'entrata in vigore della contrattazione nazionale collettiva che attuerà la previsione contenuta nell'articolo 40, comma 3-bis, del d.lgs. n. 165/2001, ai sensi del quale la contrattazione collettiva integrativa al fine di assicurare adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance destinata al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale una quota prevalente del trattamento accessorio complessivo comunque denominato, produce efficacia la ripartizione delle risorse decentrate, secondo le regole fissate dagli articoli 15 e 17 del contratto collettivo nazionale di lavoro del 1 aprile 1999 e 31 del contratto collettivo nazionale di lavoro del 22 gennaio 2004.

Art. 17 – Disposizioni finali

1. Il presente regolamento entrerà in vigore dopo che sarà divenuta esecutiva la deliberazione con la quale è stato approvato.
2. Il presente regolamento sostituisce, integra ed abroga le precedenti regolamentazioni che disciplinano l'ordinamento degli uffici e dei servizi, con esso incompatibili.
3. Si fa rinvio al D. Lgs n. 150/2009 e smi per quanto non espressamente previsto dal presente Regolamento.
4. Il Segretario generale dispone l'invio di copia del regolamento ai responsabili delle Aree.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni.
Attuazione di politiche, progetti dell'Amministrazione da realizzarsi attraverso colloqui-interviste dei Responsabili delle aree con l'Organo di valutazione sulla base delle relazioni intermedie e finali degli stessi grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.
Stato di salute dell'amministrazione
<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione; • qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati da realizzarsi attraverso questionari da sottoporre agli <i>stakeholder</i>; • efficienza nell'impiego delle risorse; • modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali; • raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità da realizzarsi attraverso schede che evidenzino gli ambiti e i livelli di miglioramento.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Prestazioni scarse o insufficienti (negativa)- Percentuale ottenuta: inferiore o uguale a 40%;
- Prestazioni parzialmente adeguate - Percentuale ottenuta: maggiore del 40% ed inferiore o uguale al 50%;
- Prestazioni adeguate - Percentuale ottenuta: maggiore del 50% ed inferiore o uguale al 70%;
- Prestazioni più che adeguate - Percentuale ottenuta: maggiore del 70% ed inferiore o uguale al 95%;
- Prestazioni ottime - Percentuale ottenuta: dal 96% al 100%.

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

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

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

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

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

Con questa gradazione dei giudizi risulta infine evidente che l'adeguatezza, sebbene parziale, della performance individuale viene complessivamente raggiunta se la somma dei punti ottenuta per i vari fattori (risultati e comportamenti) supera il 40% del punteggio massimo ottenibile.

La retribuzione di risultato delle P.O., che deve essere ricompresa tra il 10% e il 25% da calcolare sulla retribuzione di posizione assegnata, tiene conto dei seguenti livelli di valutazione cui corrispondono le indennità di risultato di seguito indicate:

- fino a 60 punti: indennità al 10%
- da 61 a 70 punti: indennità al 13%
- da 71 a 80 punti: indennità al 16%
- da 81 a 90 punti: indennità al 20%
- da 91 a 100 punti: indennità al 25%

La retribuzione di risultato dell'Alta professionalità, che deve essere ricompresa tra il 10% e il 30% da calcolare sulla retribuzione di posizione assegnata, tiene conto dei seguenti livelli di valutazione cui corrispondono le indennità di risultato di seguito indicate:

- fino a 60 punti: indennità al 10%
- da 61 a 70 punti: indennità al 15%
- da 71 a 80 punti: indennità al 20%
- da 81 a 90 punti: indennità al 25%
- da 91 a 100 punti: indennità al 30%

La valutazione negativa (inferiore a punti 60) come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera *f-quinquies*), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni dello stesso decreto.

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL SEGRETARIO COMUNALE - ANNO

Fattore	Rilevanza relativa %	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
<u>Problem solving.</u> Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza.	25,00%	25	
<u>Integrazione.</u> Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione tra i servizi e gli uffici.	25,00%	25	
<u>Leadership.</u> Capacità di coordinare e motivare i responsabili delle posizioni organizzative, capacità di dialogo con i responsabili delle posizioni organizzative, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei vari uffici.	25,00%	25	
<u>Team building.</u> Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo di più soggetti.	25,00%	25	
TOTALE	100,00%	100	

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELL'ALTA PROFESSIONALITA' E DEI
RESPONSABILI
DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE – ANNO.....**

Area:

Responsabile:

Performance organizzativa

max punti ottenibili 30

Attività	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Modalità di attuazione degli indirizzi politico- amministrativi ¹	20	
Obblighi pubblicità e partecipazione alle misure di prevenzione della corruzione	10	
Totale parziale	30	

Performance di area

max punti ottenibili 30

Descrizione obiettivi	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Sviluppo	20	
Operativi	10	
Totale parziale	30	

Performance individuale

max punti ottenibili 10

Descrizione obiettivi ²	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Operativi	10	
Totale parziale	10	

Comportamento manageriale

max punti ottenibili 25

Fattore	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Leadership	5	

¹ Elemento di valutazione approfondito relazione Sindaco/responsabile.

² I 10 punti disponibili sono ripartiti tra i diversi obiettivi individuali assegnati al valutato in fase di programmazione. Qualora non fossero assegnati obiettivi individuali i 10 punti disponibili sono ripartiti nell'area della performance di area. La distribuzione dei punti relativi alla performance individuale all'interno dell'area della performance organizzativa, da considerarsi una ipotesi straordinaria, sarà decisa ad hoc qualora se ne presentasse l'eventualità.

Rispetto delle regole e responsabilità di risultato	4
Capacità di innovazioni e miglioramento del servizio	4
Orientamento all'utente ed al cittadino	3
Continuità del servizio e capacità di gestione del tempo	4
Gestione delle crisi organizzative e delle emergenze (Problem solving)	5
Totale	25

Capacità di valutazione

max punti ottenibili 5

Fattore	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	5	
Totale	5	

^^

FORMULA PER CALCOLO PUNTEGGIO MEDIO DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE IN CASO DI NOMINA A POSIZIONE ORGANIZZATIVA: MEDIA MATEMATICA

**ALTA PROFESSIONALITA' E POSIZIONI ORGANIZZATIVE
GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI DETERMINANTI
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE OGGETTO DI VALUTAZIONE**

LEADERSHIP

Capacità di guida e motivazione dei collaboratori.

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

RISPETTO DELLE REGOLE E RESPONSABILITÀ DI RISULTATO

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

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

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

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

INNOVAZIONI E MIGLIORAMENTO DEL SERVIZIO

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

Atteggiamento propositivo verso le idee di soluzione dei problemi.

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

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

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

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

ORIENTAMENTO ALL'UTENTE E AL CITTADINO

Rispetto per i cittadini beneficiari o destinatari del servizio.

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

MODALITÀ DI ATTUAZIONE DEGLI INDIRIZZI

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

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

CONTINUITÀ DEL SERVIZIO

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

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

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

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

GESTIONE DELLE CRISI ORGANIZZATIVE E DELLE EMERGENZE

Capacità di essere riconosciuti autorevoli e credibili.

Capacità di lavorare in gruppo.

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

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

CAPACITÀ DI VALUTAZIONE E MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI

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

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

Area:

Cognome Nome.....

Comportamenti - Punteggio massimo ottenibile: 100

Comportamento	Peso	Fattori	Descrizione	Punteggio (da 10 a 20)
1	20%	Accuratezza impegno orientamento all'utente	Capacità di svolgere i compiti assegnati con impegno e perizia con attenzione alla ricerca di risultati di buona qualità e rispetto dei tempi e delle scadenze. Si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro Capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente	
2	20%	Cooperazione e relazioni interpersonali	Capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo dei colleghi della propria struttura e di instaurare una relazione positiva con loro	
3	20%	Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite	Capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività	
4	20%	Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità	Disponibilità ad assicurare la continuità del servizio, ad accettare i cambiamenti nell'organizzazione del proprio lavoro e capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative	
5	20%	Iniziativa personale, proposte di miglioramento del servizio	Capacità di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma, ricercando le soluzioni alternative e migliorative del servizio	

PUNTI OTTENUTI

IL RESPONSABILE _____

Data di consegna al dipendente ____/____/____ Firma del dipendente_____

**DIPENDENTI CATEGORIE B
STRUMENTI PER I VALUTATORI
COMPETENZE: GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORAMENTI TIPICI PER LIVELLO**

Accuratezza e impegno-orientamento all'utente.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cooperazione e relazioni interpersonali

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

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

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

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

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

Gestisce con padronanza la comunicazione interpersonale.

Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite.

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

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

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

Rispetta correttamente procedure e direttive.

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

Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità

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

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

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

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

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

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

Iniziativa personale e proposte di miglioramento del servizio.

Individua la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali o di una unità organizzativa nell'ambito dei vincoli esistenti.

Dimostra scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza.

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

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

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

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

Area:

Cognome Nome.....

Performance organizzativa max punti ottenibili 50

Descrizione obiettivi	Punteggio massimo ottenibile	Punteggio ottenuto
Sviluppo	30	
Operativi	20	
Totale complessivo	50	

Comportamenti max punti ottenibili 50

Comportamento	Peso	Fattori	Descrizione	Punteggio (da 1 a 5)
1	5,00%	Accuratezza e impegno	Capacità di svolgere i compiti assegnati con impegno e perizia con attenzione alla ricerca di risultati di buona qualità e rispetto dei tempi e delle scadenze. Si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro	
2	5,00%	Orientamento all'utente	Capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente	
3	5,00%	Cooperazione e relazioni interpersonali	Capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo dei colleghi della propria struttura e di instaurare una relazione positiva con loro	
4	5,00%	Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite	Capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività	

Comportamento	Peso	Fattori	Descrizione	Punteggio (da 5 a 15)
5	15,00%	Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità	Disponibilità ad assicurare la continuità del servizio, ad accettare i cambiamenti nell'organizzazione del proprio lavoro e capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative	

6	15,00%	Iniziativa personale, proposte di miglioramento del servizio	Capacità di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma, ricercando le soluzioni alternative e migliorative del servizio	
---	--------	--	--	--

PUNTI OTTENUTI

IL RESPONSABILE _____

Data di consegna al dipendente ____/____/____ Firma del dipendente_____

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

Competenze tecniche.

Individua l'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, esperienze acquisite e competenze professionali di mestiere. Individua la capacità di pianificare e programmare insiemi di attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti.

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

Ha discrete conoscenze tecniche che applica ad un ambito specialistico; dimostra una discreta capacità organizzativa in situazioni non particolarmente complesse e facendo spesso ricorso al superiore gerarchico.

Ha buone conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento e applica in ambito specialistico con molte varianti; pianifica e programma autonomamente la attività e le risorse assegnate.

Dispone di un sistema di conoscenze tecniche che gli permette di compiere approfondimenti in ambiti diversi; pianifica e programma attività anche complesse senza difficoltà mettendo adeguatamente a frutto le risorse e garantendone sempre i risultati.

Orientamento all'utente

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

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

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

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

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

Cooperazione

Individua la capacità a lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture e la disponibilità ad aiutarli per raggiungere migliori risultati globali ed una maggiore integrazione operativa.

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

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

Ha un atteggiamento positivo verso i colleghi sia all'interno che all'esterno della struttura. È disponibile a condividere le informazioni e a collaborare alla soluzione di problemi.

È sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi assieme a colleghi di altre strutture. Desidera apprendere dagli altri e ne sollecita l'apporto e l'esperienza.

Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite

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

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

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

Rispetta correttamente procedure e direttive.

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

Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità.

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

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

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

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

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

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

Iniziativa personale e proposte di miglioramento del servizio.

Individua la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali o di una unità organizzativa nell'ambito dei vincoli esistenti.

Dimostra scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza.

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

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

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

SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE

COMUNE DI OTRANTO

PROVINCIA DI LECCE

AREA

Al Segretario generale
Sede

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

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

Risorse finanziarie	Quelle che risultano dal piano esecutivo di gestione e sue variazioni definitivamente assegnate all'area.
Risorse umane	Il personale assegnato all'area che risulta dagli atti di programmazione triennale e di assunzione annuali.

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

.....

nei tempi occorre

nella qualità occorre

nella quantità occorre

.....

Obiettivi strategici assegnati dal piano delle performance

.....

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

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

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

Risultato: Maggiore/minore.

Osservazioni:

<p>2. Per l'obiettivo strategico/operativo ".....", il piano delle performance individuava l'indicatore nel e prevedeva il raggiungimento per l'anno di un target costituito da</p> <p>Personale che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo: _____</p> <p>.....</p> <p>Risultato: Maggiore/minore.</p> <p>Osservazioni:</p> <p>_____</p>
<p>3. Per l'obiettivo strategico/operativo ".....", il piano delle performance individuava l'indicatore nel e prevedeva il raggiungimento per l'anno di un target costituito da</p> <p>Personale che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo: _____</p> <p>.....</p> <p>Risultato: Maggiore/minore.</p> <p>Osservazioni:</p> <p>_____</p>
<p>4. Per l'obiettivo strategico/operativo ".....", il piano delle performance individuava l'indicatore nel e prevedeva il raggiungimento per l'anno di un target costituito da</p> <p>Personale che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo: _____</p> <p>.....</p> <p>Risultato: Maggiore/minore.</p> <p>Osservazioni:</p> <p>_____</p>
<p>Per motivare, valorizzare e guidare i collaboratori, interagire con loro in modo costruttivo, affinché si raggiungesse un clima lavorativo favorevole e produttivo, considerando i carichi di lavoro e gli istituti previsti dal contratto di lavoro, si è proceduto a:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Per valutare i propri collaboratori si attua la differenziazione dei giudizi secondo la seguente metodologia:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Soluzioni, provvedimenti e metodi usati, per rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi, nel miglioramento dei servizi:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Innovazioni o interventi eseguiti per l'ottimizzazione delle risorse tecnologiche e procedurali e relativa formazione del personale:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Per l'orientamento all'utente in relazione all'organizzazione dell'Ente posso affermare che le varie esigenze espresse vengono soddisfatte nel modo seguente:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Per il mio personale apporto specifico alle attività dell'Ente nell'affrontare i problemi anche operando in maniera autonoma, ricercando soluzioni alternative e migliorative del servizio, posso affermare quanto segue:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

a) definizione:
b) realizzazione:
c) effettuazione:
Gli indirizzi espressi dall'Amministrazione con le specifiche direttive assegnate all'Area, sono stati attuati nei termini seguenti:
Le fasi di crisi organizzative che si sono presentate sono state superate nei termini seguenti:
L'emergenza:
l'ho così affrontata:
Casi di mancata o tardiva emanazione di provvedimenti amministrativi, di cui all'art. 2 della legge 7 agosto 1990, n. 241, nel corso dell'anno(elencare i casi di mancata o ritardata adozione di provvedimenti amministrativi).
Casi di mancata o tardiva pubblicazione degli atti in attuazione degli obblighi derivanti dall'Amministrazione trasparente, nel corso dell'anno (elencare i casi di mancata o ritardata adozione pubblicazione).
Considerazioni finali

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

Il Responsabile dell'area

(.....)
