



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

## Indice dei contenuti

<b>1. INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
<b>2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Gli ambiti</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Gli obiettivi</b>	<b>4</b>
<b>2.3. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati</b>	<b>5</b>
<b>2.4. Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione sociale</b>	<b>5</b>
<b>3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>7</b>
<b>3.1 Gli ambiti</b>	<b>7</b>
<b>3.2 Il sistema di misurazione e valutazione individuale del Comune</b>	<b>7</b>
<b>3.3 Procedure di conciliazione</b>	<b>10</b>
<b>4. SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>	<b>11</b>
<b>Scheda di valutazione del personale non dirigenziale – categoria A e B</b>	<b>11</b>
<b>Scheda di valutazione del personale non dirigenziale – categoria C e D (Front Office)</b>	<b>13</b>
<b>Scheda di valutazione del personale non dirigenziale – categoria C e D (Back Office)</b>	<b>15</b>
<b>Scheda di valutazione del personale con incarico di posizione organizzativa</b>	<b>17</b>
<b>Scheda di valutazione del personale dirigente</b>	<b>19</b>
<b>Scheda di valutazione del Segretario Generale</b>	<b>21</b>

## 1. INTRODUZIONE

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito “Decreto”, introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29.

L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”.

L’articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall’articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa “*all’amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l’amministrazione*”.

L’articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all’Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all’articolo 14 del Decreto, di seguito “Nucleo di Valutazione”.

L’articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L’articolo 9 del Decreto, nell’introdurre la *performance individuale*, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

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

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito “Sistema”, ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest’ultimo caso:

- ai dirigenti preposti alla direzione delle Aree;
- alle posizioni organizzative preposti alla direzione dei Settori;
- al personale non dirigenziale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall’articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all’articolo 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all’applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui il Comune gestisce il Ciclo di gestione della performance di cui all’articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all’articolo 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all’articolo 6 del Decreto.

## 2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### 2.1. Gli ambiti

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
  - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
  - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
  - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
  - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
  - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:
  - l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
  - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:
  - lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

### 2.2. Gli obiettivi

L'individuazione degli obiettivi è definita con l'approvazione nelle linee guida di mandato e con la redazione del Piano generale di sviluppo dell'ente.

Entro il mese di ottobre di ogni anno, la Giunta, definisce le priorità e i criteri generali per l'allocatione delle risorse finanziarie - da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione - che vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai dirigenti di settore, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- l'armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di Mandato e quelli legati all'attività istituzionale del Comune;
- la coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio da parte del Consiglio Comunale, il Segretario Generale cura la predisposizione del Piano Esecutivo di Gestione - Piano dettagliato degli obiettivi, coadiuvato, nella logica della programmazione partecipata, dai dirigenti e dalle posizioni organizzative. Al fine di garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, si provvede alla predisposizione contestuale delle schede PDO relative a ciascun servizio ed a ciascuna Unità di Progetto (se costituite) contenenti gli obiettivi annuali e gli indicatori di risultato.

Il Piano, prima di essere sottoposto alla Giunta comunale per l'approvazione, viene validato dal Nucleo di Valutazione che attesta la misurabilità degli obiettivi individuati.

La Giunta Comunale approva il Piano Esecutivo di Gestione - Piano dettagliato degli obiettivi e, all'interno di ogni area dirigenziale, esprime il peso per ogni obiettivo assegnato ai dirigenti, fino al raggiungimento del peso complessivo pari a 45 punti per ogni dirigente a secondo della priorità e della rilevanza di ciascun obiettivo.

### 2.3. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati

Il periodo marzo-dicembre è dedicato alla realizzazione delle fasi previste dai singoli progetti obiettivo; a fine settembre, in concomitanza con il processo di verifica degli equilibri finanziari, è prevista una fase intermedia di verifica, con il coinvolgimento del Nucleo di Valutazione, sull'andamento dei progetti da parte dei dirigenti e dalle posizioni organizzative. In tale fase è possibile inoltre, per questi ultimi, proporre modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori sulla scorta anche delle mutate condizioni o priorità che eventualmente sono nel frattempo emerse.

Il mese di gennaio è dedicato alla stesura della relazione generale sull'attività amministrativa e la gestione dell'anno precedente e alla rilevazione dei risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato. Entro il mese di febbraio il Nucleo di Valutazione attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

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

### 2.4. Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione sociale

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento, vedono interessate tutte le unità organizzative, che risultano coinvolte in un processo - tutto interno al Comune - che si alimenta di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, senza prendere in considerazione indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Di qui la necessità di avviare una integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra gli strumenti rigorosi e sperimentati del controllo di gestione e del controllo strategico, con gli strumenti della rendicontazione sociale, passando, nei fatti, da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai cittadini ed agli utenti, che ponga in primo piano:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

A tal fine, nel corso del 2012:

- sono pubblicati nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale del Comune, con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, di cui all'articolo 11, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall'articolo 11, comma 7, dello stesso Decreto;
- sono avviate le procedure tese all'instaurazione di modalità consolidate di rendicontazione sociale, attraverso l'individuazione dei valutatori esterni (stakeholder chiave) e, d'intesa con essi, delle attività di ricaduta sociale del Comune e dei connessi indicatori, così come, peraltro, confermato dalle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010.

Nel corso del 2012, dunque, il Comune è impegnato ad avviare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, ripensando e organizzando le proprie attività nell'ottica della rendicontazione sociale, adottandone gli strumenti mediante la collaborazione di valutatori esterni indipendenti.

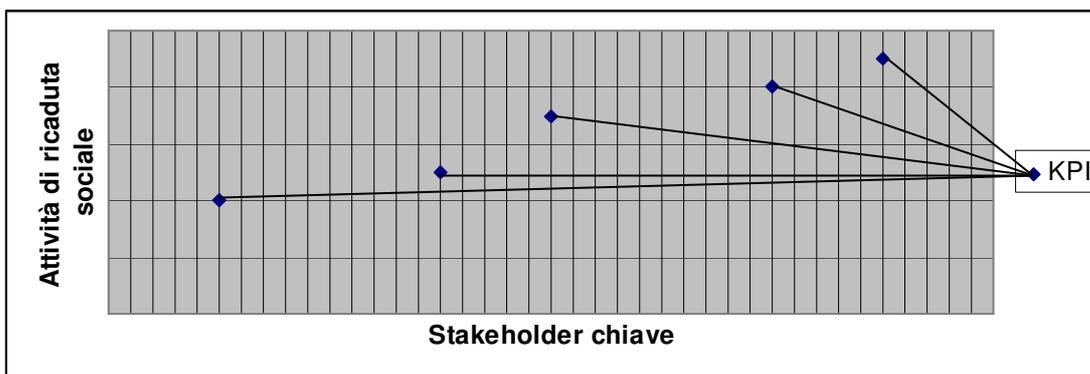
La valutazione della performance organizzativa dell'ente fornisce un contributo del 10% del punteggio complessivo di ciascun lavoratore.

La metodologia che si intende adottare è orientata al processo e si basa sull'utilizzo di strumenti gestionali integrati fra loro e con gli strumenti gestionali già in uso.

Essa può essere rappresentata da una matrice a doppia entrata:

1. da una parte sono indicate le attività di ricaduta sociale;
2. dall'altra i corrispondenti stakeholder chiave;

All'incrocio delle righe delle attività di ricaduta sociale e delle colonne degli stakeholder chiave è individuato il corrispondente indicatore di performance (Key Performance Indicator).



Le attività di ricaduta sociale sono le attività del Comune che hanno rilevanza esterna.

Gli stakeholder chiave sono individuati, per ogni attività di ricaduta sociale, utilizzando un'altra matrice di posizionamento interesse/influenza; l'uso della matrice di posizionamento rappresenta la metodologia standard con cui il Comune identifica, fra tutti gli stakeholder di una determinata attività, quelli più importanti, con maggior influenza sull'attività specifica. È così stabilita, per successive aggregazioni, una gerarchia degli stakeholder, che classifica, per importanza crescente, quelli che hanno solo interesse all'attività del Comune, quelli che ne influenzano i comportamenti, quelli che hanno sia interesse che influenza.

		Influenza	
		Bassa	Alta
Interesse	Basso		
	Alto		

Tale classificazione assume importanza fondamentale per il Comune in quanto:

- offre una visione chiara di tutte le categorie di stakeholder con le quali il Comune stesso interagisce;
- condiziona i contenuti e la forma della strategia di comunicazione. In corrispondenza di ciascuna categoria di *stakeholder* sono identificati i fattori critici di successo, ovvero il linguaggio dei valori al quale la specifica categoria è sensibile. I fattori critici di successo devono ovviamente essere misurati individuando una serie di specifici *indicatori di performance (KPI)*, negoziati con ciascuna categoria di *stakeholder*;
- condiziona le modalità e i tempi della strategia di comunicazione.

*Gli indicatori di performance (KPI)* sono elementi di misurazione (rapporti, cifre, dati) che esprimono il valore della ricaduta sociale di ciascuna attività, tenendo conto delle caratteristiche della categoria di *stakeholder* ad essa interessata.

Essi sono:

- *significativi*, nell'ottica dello *stakeholder* e non del Comune. Quando le due ottiche non coincidono, deve prevalere l'ottica dello *stakeholder*;
- *chiari*, espressi in maniera leggibile e comprensibile dalle singole categorie di *stakeholder*;
- *definiti*, quantificabili, per evitare giudizi astratti e qualitativi, per consentire il confronto nel tempo, per non deludere i valori e le aspettative degli *stakeholder*;

- *misurabili*, rilevabili da sistemi idonei, anche fra quelli disponibili all'interno del Comune;
- *integrati* nel Sistema di controllo di gestione e controllo strategico presente nell'ente.
- *continuamente aggiornati*;
- *negoziati e concordati con gli stakeholder*, sia in fase di predisposizione, che in fase di aggiornamento.

I *KPI* sono sottoposti a costanti attività di monitoraggio, allo scopo di verificare le performance realizzate alla luce delle aspettative degli stakeholder e di valutare la compatibilità organizzativa e strategica delle performance e dei gap.

Il Nucleo di Valutazione, che nella fase di impostazione e di prima attuazione assume la funzione di *internal auditing* della rendicontazione sociale, è così in grado di fornire al management una serie di indicatori strategici che consentono una risposta veloce ad eventuali opportunità o conflitti nonché la tempestiva individuazione di azioni di miglioramento.

La possibilità di captare i cambiamenti viene definita come “sistema dell'avvertimento anticipato”, in quanto consente alla struttura pubblica di reagire più velocemente ad eventi (normalmente negativi) che accadono nell'ambiente circostante. È evidente che il bilancio di ricaduta sociale, imperniato su un sistema condiviso con gli *stakeholder* ed alimentato da indagini e sondaggi di soddisfazione degli stessi, costituisce un potente strumento di governo del consenso.

All'interno dell'ente viene individuata *La struttura di relazione con gli stakeholder* al fine di curare le relazioni, il dialogo ed il coinvolgimento dei diversi gruppi di *stakeholder chiave*.

Inoltre tale struttura indice riunioni mirate, soprattutto nelle fasi di verifica ed aggiornamento delle attività di ricaduta sociale e dei connessi indicatori di performance, coinvolgendo le strutture organizzative del Comune interessate. Cura la trasmissione di informazioni specifiche a tutti gli altri *stakeholder* e promuove *i meccanismi di sensibilizzazione degli stakeholder interni ed esterni*. Le relative funzioni sono assunte, nella fase di impostazione e di prima attuazione, dal Nucleo di Valutazione.

### **3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

#### **3.1 Gli ambiti**

L'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha previsto la valutazione per tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

1. per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:

- gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

2. per il personale con qualifica non dirigenziale:

- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

#### **3.2 Il sistema di misurazione e valutazione individuale del Comune**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Comune si caratterizza:

- per aver posto un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, della posizione organizzativa e/o del dirigente che la dirige e del segretario generale;

- per essere il frutto di una proposta condivisa dall'amministrazione e dal personale tale sistema, predisposto dal Segretario generale con il supporto del Servizio di controllo di gestione interno è stato sottoposto ad accurato esame ed attenta elaborazione;
- per la compattezza ed omogeneità, in quanto tutto il personale, dirigenziale e non, è valutato con gli stessi meccanismi.

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

La valutazione è espressa in centesimi, come di seguito riportato:

SCHEMA VALUTAZIONE PERSONALE	SEGRETARIO	DIRIGENTI	PO	CAT. C/D	CAT. A/B
RAGGIUNGIMENTO PDO *	45	45	45	25	10
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI PEG	10	10	10	10	10
ITEM DI VALUTAZIONE	30	30	30	55	70
GIUDIZIO DEI COLLABORATORI	5	5	5	0	0
PERFORMANCE DELL'ENTE	10	10	10	10	10
TOTALE	100	100	100	100	100

\* dove i valori rappresentano il raggiungimento del 100% degli obiettivi

Il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati determina il contributo percentuale del punteggio di ciascun lavoratore:

- per il Segretario Generale, i dirigenti e le posizioni organizzative tale percentuale è pari a un massimo di 55 punti (di cui 10 relativi al conseguimento degli obiettivi di miglioramento assegnati ai servizi) sul totale della scheda di valutazione,
- per il personale di categoria C e D è pari a 35 (di cui 10 relativi al conseguimento degli obiettivi di miglioramento assegnati ai servizi)
- per il personale di categoria A e B è pari a 20 (di cui 10 relativi al conseguimento degli obiettivi di miglioramento assegnati ai servizi).

In particolare, la logica applicata è di rafforzare l'interdipendenza secondo uno schema top-down, bottom-up e trasversale:

- top-down: in quanto il punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi di PDO assegnati ai dirigenti/segretario viene assegnato a cascata ai dipendenti ad essi assegnati; per i dipendenti che riportano sia dirigente di funzione, sia dirigente di progetto, il punteggio sarà dato dalla media dei punteggi ottenuti dai dirigenti di riferimento;
- bottom-up: in quanto il punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi di miglioramento assegnati dal PEG a ciascun servizio viene assegnato sia ai dipendenti del servizio stesso, che alla posizione organizzativa e ai dirigenti di riferimento; per il dirigente e la posizione organizzativa il punteggio sarà dato dalla media dei punteggi ottenuti dai servizi di cui sono responsabili;
- trasversale: in quanto ciascun dipendente sarà valutato dal dirigente di funzione e dal dirigente di progetto qualora assegnato.

Il PEG assegna a ciascun servizio obiettivi finalizzati al miglioramento delle attività esistenti. Si tratta di obiettivi che vengono individuati dai Dirigenti di concerto con le Posizioni Organizzative per risolvere problematiche tecnico-organizzative-gestionali definite "aree di miglioramento". Per ciascun obiettivo viene indicato un indicatore che ne attesti il risultato. È prevista una valutazione di tipo "yes or no", pertanto i 10 punti previsti nella scheda sono assegnati solo alla completa realizzazione dell'obiettivo assegnato entro la scadenza del 31 dicembre di ogni anno. Il punteggio assegnato ai Dirigenti e al Segretario è relativo alla media del punteggio ottenuto dai servizi di loro competenza, pertanto se, a titolo esemplificativo, 4 servizi su 5 raggiungono il risultato atteso, il punteggio su base 10 che sarà assegnato al Dirigente sarà pari a 8. Per il Segretario, tale punteggio sarà assegnato come media del risultato assegnato ai Dirigenti.

Per quanto riguarda gli obiettivi del PDO, il punteggio assegnato ai Dirigenti, e ridonato sul personale alle loro dipendenze in proporzione alla percentuale indicata nella tabella sopra riportata, sarà proporzionale (su base 45) rispetto al totale raggiunto di ogni obiettivo loro assegnato. Gli obiettivi si considereranno realizzati al 100% quando il risultato raggiunto al 31/12 sarà pari o superiore al 90% salvo che la percentuale rimanente preveda una o più fasi o attività fondamentali per l'esito/impatto dell'obiettivo stesso, soggetto a valutazione del Nucleo di valutazione con il supporto dell'ufficio Controllo di gestione (ad es. apertura di nuovo servizio: l'obiettivo non potrà essere considerato concluso, anche se è stata raggiunta una percentuale del 90% fino all'apertura fisica del servizio).

Sul piano organizzativo, l'individuazione degli obiettivi di PDO segue il percorso tipico degli obiettivi strategici, ovvero l'allineamento con i documenti programmatici e l'assegnazione diretta al livello dirigenziale, mentre l'individuazione degli obiettivi di PEG, pur nel rispetto delle linee programmatiche previste, avviene in modo specifico alla struttura organizzativa.

Per i Dirigenti e le Posizioni Organizzative alla valutazione dei risultati si affianca la valutazione, fatta a campione, sulla corretta redazione ed esecuzione degli atti di competenza. In caso di valutazione negativa, al punteggio complessivo della scheda viene operata una riduzione di 10 punti.

Per i Dirigenti e le Posizioni Organizzative che, in funzione del report trimestrale trasmesso dal Controllo di gestione e in funzione della redazione del referto annuale da trasmettere alla Corte dei Conti, forniscono elementi di valutazione o segnalazione di fatti gestionali utili alle analisi dell'andamento della gestione, è previsto un punteggio aggiuntivo di 5 punti (e comunque senza superare la soglia massima di 100 punti).

Entro il mese di gennaio, e comunque entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, il livello di rendimento dei servizi è determinato dal dirigente o dal titolare di posizione organizzativa o dal responsabile di obiettivo sulla base dell'attuazione del Piano Dettagliato degli Obiettivi tramite compilazione dell'apposito applicativo gestionale degli Obiettivi.

Il Nucleo di Valutazione procede alla certificazione della percentuale di realizzazione. Per quanto riguarda il dirigente e il titolare di posizione organizzativa, la determinazione della quota del punteggio di valutazione relativa avviene calcolando la media dei risultati degli obiettivi dei servizi di competenza; per il personale non dirigenziale invece il punteggio è pari alla media della % di raggiungimento degli obiettivi assegnati al proprio dirigente di funzione e di progetto.

La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del 30% del punteggio del segretario e dei dirigenti e posizioni organizzative, del 55% per le categorie C e D e del 70% per le categorie A e B.

In apposite sessioni di colloquio con il Nucleo di Valutazione ciascun dirigente e il titolare di posizione organizzativa sono analizzati l'andamento dell'attività, i risultati conseguiti e le ragioni addotte per l'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi. Allo stesso modo sono svolti colloqui di valutazione per ciascun dipendente a cura del relativo Responsabile.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi attesi si è scelto di differenziare gli item di analisi del personale dirigenziale e delle posizioni organizzative da quello del personale non dirigenziale e, nella categoria C e D, tra personale di front office e personale di back office, nonché tra personale appartenente a categoria C o D e personale appartenente alla categoria A o B.

Per tutto il personale non dirigenziale, è stato previsto una doppia griglia di valutazione: una da compilarsi a cura del responsabile funzionale e una da compilarsi a cura del responsabile di progetto (se esistente). Il valore complessivo della scheda di valutazione sarà dato dalla media dei due giudizi considerando che l'incidenza della valutazione del responsabile funzionale sarà pari a 60% e quella del responsabile di progetto al 40%.

A seguito della redazione delle schede di valutazione della performance per ognuno dei dipendenti si procede con la consegna delle stesse entro il mese di febbraio.

### 3.3 Procedure di conciliazione

Il lavoratore entro 5 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione può proporre al segretario generale le proprie osservazioni in forma scritta; sulle osservazioni decide il segretario generale, sentito il valutatore, sempre in forma scritta entro i successivi 5 giorni.

	<b>programmazione</b>		<b>valutazione</b>	
<b>gennaio</b>	formazione PDO-PEG			
<b>febbraio</b>	approvazione PDO-PEG			
<b>marzo</b>		<b>REALIZZAZIONE OBIETTIVI</b>		
<b>aprile</b>	Rendiconto della gestione			
<b>maggio</b>	Referto del controllo di gestione			
<b>giugno</b>				
<b>luglio</b>			verifica intermedia comportamenti organizzativi	
<b>agosto</b>				
<b>settembre</b>	Verifica andamento programmi		verifica intermedia realizzazione obiettivi anno in corso	
<b>ottobre</b>	formazione bilancio di previsione			
<b>novembre</b>				
<b>dicembre</b>	approvazione bilancio di previsione			
<b>gennaio</b>				verifica finale realizzazione obiettivi anno precedente e questionario per il giudizio dei collaboratori
<b>febbraio</b>				attestazione grado di raggiungimento - consegna schede di valutazione al personale anno precedente

#### 4. SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Di seguito si riportano le schede di valutazione differenziate tra quella destinata al personale non dirigente e quella destinata alle posizioni dirigenziali e posizioni organizzative.

##### Scheda di valutazione del personale non dirigenziale – categoria A e B

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE CAT. A/B			
COGNOME:	NOME:	VALUTAZIONE DIRIGENTE DI PROGETTO	VALUTAZIONE TOTALE COMPLESSIVA (MEDIA VALUTAZIONE VERTICALE E ORIZZONTALE)
AREA/SETTORE:	SERVIZIO:	DIRIGENTE:	
CATEGORIA:	POSIZIONE ECONOMICA:		
PROFILO PROFESSIONALE:			
Elementi di Valutazione	Punteggio assegnato	Punteggio assegnato	MEDIA FINALE
Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Dirigente cui il dipendente è assegnato (o alla media dei risultati ottenuti dal dirigente funzionale e dal dirigente di progetto)	Max 10 punti	Max 10 punti	Max 10 punti
Obiettivo di miglioramento (attribuito al servizio cui il dipendente è assegnato)	Max 10 punti	Max 10 punti	Max 10 punti
Valutazione da parte del Dirigente o Titolare Posizione Organizzativa	Max 70 punti	Max 70 punti	Max 70 punti
Capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e con l'utenza	Da 0 a 3	Da 0 a 3	Da 0 a 3
Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente	Da 0 a 10	Da 0 a 10	Da 0 a 10
Efficienza organizzativa e affidabilità	Da 0 a 5	Da 0 a 5	Da 0 a 5
Capacità di lavorare e di gestire il ruolo di competenza	Da 0 a 3	Da 0 a 3	Da 0 a 3
Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità	Da 0 a 7	Da 0 a 7	Da 0 a 7
Grado di responsabilizzazione verso i risultati.	Da 0 a 7	Da 0 a 7	Da 0 a 7
Abilità tecnico operativa	Da 0 a 10	Da 0 a 10	Da 0 a 10
Livello di autonomia - Iniziativa	Da 0 a 5	Da 0 a 5	Da 0 a 5
Rispetto dei tempi di esecuzione - Rilascio delle procedure	Da 0 a 3	Da 0 a 3	Da 0 a 3
Quantità delle prestazioni	Da 0 a 10	Da 0 a 10	Da 0 a 10
Flessibilità	Da 0 a 7	Da 0 a 7	Da 0 a 7
Capacità di lavorare in squadra/gruppi di lavoro	Da 0 a 3	Da 0 a 3	Da 0 a 3
Performance organizzativa	Max 10 punti	Max 10 punti	Max 10 punti
<b>TOTALE</b>	<b>Max 100 punti</b>	<b>Max 100 punti</b>	<b>Max 100 punti</b>

Treviglio,

Il Dirigente di funzione o Titolare Posizione Organizzativa

Il Dirigente di progetto

Il Dipendente

## **Valutazione da parte del Dirigente o Titolare Posizione Organizzativa (Max 70 punti):**

Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.

### **CAPACITÀ DI RELAZIONE CON COLLEGHI E L'UTENZA**

Si valutano le capacità di collaborazione con i colleghi e, nella gestione del rapporto con l'utenza, le capacità di relazione e di gestione di eventuali momenti di stress e conflittualità.

### **SENSO DI APPARTENENZA ED ATTENZIONE ALL'IMMAGINE DELL'ENTE**

Si valuta il rispetto di norme di cortesia, comportamentali e di presenza sulla scorta di criteri di adeguatezza e opportunità verso l'immagine dell'Ente come percepita dagli utenti e dalla cittadinanza.

### **EFFICIENZA ORGANIZZATIVA ED AFFIDABILITÀ**

Si valutano le capacità di impostare correttamente il proprio lavoro, con efficienza e autonomia e di ridefinire gli aspetti procedurali ed organizzativi del proprio lavoro in relazione al mutare delle condizioni di riferimento.

### **CAPACITÀ DI LAVORARE E DI GESTIRE IL RUOLO DI COMPETENZA**

Si valutano l'attitudine al lavoro di gruppo, la gestione del proprio ruolo all'interno del gruppo di lavoro, la collaborazione con il responsabile al fine di accrescere lo standard qualitativo - quantitativo del servizio.

### **TENSIONE MOTIVAZIONALE AL MIGLIORAMENTO DEL LIVELLO DI PROFESSIONALITÀ**

Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'auto-aggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa o di approfondimento delle tematiche professionali e tecnico-operative.

### **GRADO DI RESPONSABILIZZAZIONE VERSO I RISULTATI**

Si valuta la capacità di verificare la qualità delle prestazioni di servizio a cui il dipendente è chiamato a contribuire, al coinvolgimento nelle esigenze connesse alla realizzazione dei programmi, alle tempistiche di lavoro, anche al fine di migliorare l'immagine dell'Ente.

### **ABILITÀ TECNICO OPERATIVA**

Si valutano le competenze proprie del valutato in rapporto al ruolo a cui è preposto, le abilità di tipo tecnico-operativo anche riguardo all'utilizzo dei mezzi informatici.

### **LIVELLO DI AUTONOMIA E DI INIZIATIVA**

Si valutano la capacità di organizzazione del proprio lavoro, rispetto ai compiti assegnati da programmi o ai tempi di attesa dell'utenza, rispetto all'avvio di iniziative, anche in condizioni di criticità e tensione organizzativa (picchi di carico di lavoro).

### **RISPETTO DEI TEMPI DI ESECUZIONE**

Si valuta la capacità di rispettare i tempi di esecuzione assegnati e di proporre soluzioni rivolte alla semplificazione dei processi di erogazione dei servizi.

### **QUANTITÀ DELLE PRESTAZIONI**

Si valuta la capacità di assicurare un prodotto o servizio rispondente alla distribuzione del carico di lavoro ordinario, tenendo conto delle sollecitazioni del responsabile.

### **FLESSIBILITÀ**

Si valuta la capacità di interpretare le esigenze di adattamento organizzativo alle variabili esterne al fine di assicurare un elevato indice di gradimento delle prestazioni del servizio, sia all'utenza che all'Amministrazione.

### **CAPACITÀ DI LAVORARE IN SQUADRA-GRUPPI DI LAVORO**

Si valuta la capacità del valutato di operare in team, sia interni alla propria area, sia trasversali all'Ente, nella realizzazione sia di attività ordinarie, sia di attività straordinarie o progetti.

## Scheda di valutazione del personale non dirigenziale – categoria C e D (Front Office)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE CAT. C/D - PERSONALE FRONT OFFICE			
COGNOME:	NOME:	VALUTAZIONE DIRIGENTE DI PROGETTO  DIRIGENTE:	VALUTAZIONE TOTALE COMPLESSIVA (MEDIA VALUTAZIONE VERTICALE E ORIZZONTALE)
AREA/SETTORE:	SERVIZIO:		
CATEGORIA:	POSIZIONE ECONOMICA:		
PROFILO PROFESSIONALE:			
Elementi di Valutazione	Punteggio assegnato	Punteggio assegnato	MEDIA FINALE
Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Dirigente cui il dipendente è assegnato (o alla media dei risultati ottenuti dal dirigente funzionale e dal dirigente di progetto)	Max 25 punti	Max 25 punti	Max 25 punti
Obiettivo di miglioramento (attribuito al servizio cui il dipendente è assegnato)	Max 10 punti	Max 10 punti	Max 10 punti
Valutazione da parte del Dirigente o Titolare Posizione Organizzativa	Max 55 punti	Max 55 punti	Max 55 punti
Capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e l'utenza	Da 0 a 8	Da 0 a 8	Da 0 a 8
Efficienza organizzativa e affidabilità	Da 0 a 5	Da 0 a 5	Da 0 a 5
Capacità di lavorare e di gestire il ruolo di competenza	Da 0 a 3	Da 0 a 3	Da 0 a 3
Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità	Da 0 a 5	Da 0 a 5	Da 0 a 5
Grado di responsabilizzazione verso i risultati.	Da 0 a 3	Da 0 a 3	Da 0 a 3
Abilità tecnico operativa	Da 0 a 8	Da 0 a 8	Da 0 a 8
Livello di autonomia - Iniziativa	Da 0 a 8	Da 0 a 8	Da 0 a 8
Rispetto dei tempi di esecuzione - Rilascio delle procedure	Da 0 a 8	Da 0 a 8	Da 0 a 8
Flessibilità	Da 0 a 7	Da 0 a 7	Da 0 a 7
<b>Performance organizzativa</b>	<b>Max 10 punti</b>	<b>Max 10 punti</b>	<b>Max 10 punti</b>
<b>TOTALE</b>	<b>Max 100 punti</b>	<b>Max 100 punti</b>	<b>Max 100 punti</b>

Treviglio,

Il Dirigente di funzione o Titolare Posizione Organizzativa

Il Dirigente di progetto

Il Dipendente

## **Valutazione da parte del Dirigente o Titolare Posizione Organizzativa (Max 55 punti):**

Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.

### **CAPACITÀ DI RELAZIONE CON COLLEGHI E L'UTENZA**

Si valutano le capacità di collaborazione con i colleghi e, nella gestione del rapporto con l'utenza, le capacità di relazione e di gestione di eventuali momenti di stress e conflittualità.

### **EFFICIENZA ORGANIZZATIVA ED AFFIDABILITÀ**

Si valutano le capacità di impostare correttamente il proprio lavoro, con efficienza e autonomia e di ridefinire gli aspetti procedurali ed organizzativi del proprio lavoro in relazione al mutare delle condizioni di riferimento.

### **CAPACITÀ DI LAVORARE E DI GESTIRE IL RUOLO DI COMPETENZA**

Si valutano l'attitudine al lavoro di gruppo, la gestione del proprio ruolo all'interno del gruppo di lavoro, la collaborazione con il responsabile al fine di accrescere lo standard quali - quantitativo del servizio.

### **TENSIONE MOTIVAZIONALE AL MIGLIORAMENTO DEL LIVELLO DI PROFESSIONALITÀ**

Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'auto-aggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa o di approfondimento delle tematiche professionali e tecnico-operative.

### **GRADO DI RESPONSABILIZZAZIONE VERSO I RISULTATI**

Si valuta la capacità di verificare la qualità delle prestazioni di servizio a cui il dipendente è chiamato a contribuire, al coinvolgimento nelle esigenze connesse alla realizzazione dei programmi, alle tempistiche di lavoro, anche al fine di migliorare l'immagine dell'Ente.

### **ABILITÀ TECNICO OPERATIVA**

Si valutano le competenze proprie del valutato in rapporto al ruolo a cui è preposto, le abilità di tipo tecnico-operativo anche riguardo all'utilizzo dei mezzi informatici.

### **LIVELLO DI AUTONOMIA E DI INIZIATIVA**

Si valutano la capacità di organizzazione del proprio lavoro, rispetto ai compiti assegnati da programmi o ai tempi di attesa dell'utenza, rispetto all'avvio di iniziative, anche in condizioni di criticità e tensione organizzativa (picchi di carico di lavoro).

### **RISPETTO DEI TEMPI DI ESECUZIONE**

Si valuta la capacità di rispettare i tempi di esecuzione assegnati e di proporre soluzioni rivolte alla semplificazione dei processi di erogazione dei servizi.

### **FLESSIBILITÀ**

Si valuta la capacità di interpretare le esigenze di adattamento organizzativo alle variabili esterne al fine di assicurare un elevato indice di gradimento delle prestazioni del servizio, sia all'utenza che all'Amministrazione.

## Scheda di valutazione del personale non dirigenziale – categoria C e D (Back Office)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE CAT. C/D - PERSONALE BACK OFFICE			
COGNOME:	NOME:	VALUTAZIONE DIRIGENTE ORIZZONTALE	VALUTAZIONE TOTALE COMPLESSIVA (MEDIA VALUTAZIONE VERTICALE E ORIZZONTALE)
AREA/SETTORE:	SERVIZIO:	DIRIGENTE:	
CATEGORIA:	POSIZIONE ECONOMICA:		
PROFILO PROFESSIONALE:			
Elementi di Valutazione	Punteggio assegnato	Punteggio assegnato	
Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Dirigente cui il dipendente è assegnato (o alla media dei risultati ottenuti dal dirigente funzionale e dal dirigente di progetto)	Max 25 punti	Max 25 punti	Max 25 punti
Obiettivo di miglioramento (attribuito al servizio cui il dipendente è assegnato)	Max 10 punti	Max 10 punti	Max 10 punti
<b>Valutazione da parte del Dirigente o Titolare Posizione Organizzativa</b>	<b>Max 55 punti</b>	<b>Max 55 punti</b>	<b>Max 55 punti</b>
Capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi	Da 0 a 5	Da 0 a 5	Da 0 a 5
Efficienza organizzativa e affidabilità	Da 0 a 8	Da 0 a 8	Da 0 a 8
Capacità di lavorare e di gestire il ruolo di competenza	Da 0 a 3	Da 0 a 3	Da 0 a 3
Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità	Da 0 a 8	Da 0 a 8	Da 0 a 8
Grado di responsabilizzazione verso i risultati.	Da 0 a 3	Da 0 a 3	Da 0 a 3
Abilità tecnico operativa	Da 0 a 8	Da 0 a 8	Da 0 a 8
Livello di autonomia - Iniziativa	Da 0 a 5	Da 0 a 5	Da 0 a 5
Rispetto dei tempi di esecuzione - Rilascio delle procedure	Da 0 a 8	Da 0 a 8	Da 0 a 8
Quantità delle prestazioni	Da 0 a 7	Da 0 a 7	Da 0 a 7
<b>Performance organizzativa</b>	<b>Max 10 punti</b>	<b>Max 10 punti</b>	<b>Max 10 punti</b>
<b>TOTALE</b>	<b>Max 100 punti</b>	<b>Max 100 punti</b>	<b>Max 100 punti</b>

Treviglio,

Il Dirigente di funzione o Titolare Posizione Organizzativa

Il Dirigente di progetto

Il Dipendente

## **Valutazione da parte del Dirigente o Titolare Posizione Organizzativa (Max 55 punti):**

Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.

### **CAPACITÀ DI RELAZIONE CON COLLEGHI E L'UTENZA**

Si valutano le capacità di collaborazione con i colleghi e, nella gestione del rapporto con l'utenza, le capacità di relazione e di gestione di eventuali momenti di stress e conflittualità.

### **EFFICIENZA ORGANIZZATIVA ED AFFIDABILITÀ**

Si valutano le capacità di impostare correttamente il proprio lavoro, con efficienza e autonomia e di ridefinire gli aspetti procedurali ed organizzativi del proprio lavoro in relazione al mutare delle condizioni di riferimento.

### **CAPACITÀ DI LAVORARE E DI GESTIRE IL RUOLO DI COMPETENZA**

Si valutano l'attitudine al lavoro di gruppo, la gestione del proprio ruolo all'interno del gruppo di lavoro, la collaborazione con il responsabile al fine di accrescere lo standard quali - quantitativo del servizio.

### **TENSIONE MOTIVAZIONALE AL MIGLIORAMENTO DEL LIVELLO DI PROFESSIONALITÀ**

Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'auto-aggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa o di approfondimento delle tematiche professionali e tecnico-operative.

### **GRADO DI RESPONSABILIZZAZIONE VERSO I RISULTATI**

Si valuta la capacità di verificare la qualità delle prestazioni di servizio a cui il dipendente è chiamato a contribuire, al coinvolgimento nelle esigenze connesse alla realizzazione dei programmi, alle tempistiche di lavoro, anche al fine di migliorare l'immagine dell'Ente.

### **ABILITÀ TECNICO OPERATIVA**

Si valutano le competenze proprie del valutato in rapporto al ruolo a cui è preposto, le abilità di tipo tecnico-operativo anche riguardo all'utilizzo dei mezzi informatici.

### **LIVELLO DI AUTONOMIA E DI INIZIATIVA**

Si valutano la capacità di organizzazione del proprio lavoro, rispetto ai compiti assegnati da programmi o ai tempi di attesa dell'utenza, rispetto all'avvio di iniziative, anche in condizioni di criticità e tensione organizzativa (picchi di carico di lavoro).

### **RISPETTO DEI TEMPI DI ESECUZIONE**

Si valuta la capacità di rispettare i tempi di esecuzione assegnati e di proporre soluzioni rivolte alla semplificazione dei processi di erogazione dei servizi.

### **QUANTITÀ DELLE PRESTAZIONI**

Si valuta la capacità di assicurare un prodotto o servizio rispondente alla distribuzione del carico di lavoro ordinario, tenendo conto delle sollecitazioni del responsabile.

## Scheda di valutazione del personale con incarico di posizione organizzativa

COGNOME:	NOME:	VALUTAZIONE DIRIGENTE DI PROGETTO	VALUTAZIONE TOTALE COMPLESSIVA (MEDIA VALUTAZIONE VERTICALE E ORIZZONTALE)
AREA/SETTORE:	SERVIZIO:	DIRIGENTE:	
CATEGORIA:	POSIZIONE ECONOMICA:		
PROFILO PROFESSIONALE:			

Elementi	Punteggio Assegnato	Punteggio Assegnato	Punteggio Assegnato
<b>Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Dirigente cui il dipendente è assegnato (o alla media dei risultati ottenuti dal dirigente funzionale e dal dirigente di progetto)</b>	<b>Max punti 45</b>	<b>Max punti 45</b>	<b>Max punti 45</b>
<b>Obiettivo di miglioramento (media dei servizi assegnati)</b>	<b>Max 10 punti</b>	<b>Max 10 punti</b>	<b>Max 10 punti</b>
<b>Valutazione da parte del Dirigente o Segretario Generale</b>	<b>Max punti 30</b>	<b>Max punti 30</b>	<b>Max punti 30</b>
Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre in formalismi, promuovendo la qualità del servizio	Da 0 a 3	Da 0 a 3	Da 0 a 3
Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze	Da 0 a 5	Da 0 a 5	Da 0 a 5
Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente	Da 0 a 4	Da 0 a 4	Da 0 a 4
Conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro e arricchimento professionale/aggiornamento	Da 0 a 3	Da 0 a 3	Da 0 a 3
Capacità di interagire e lavorare con gli altri responsabili per raggiungere gli obiettivi "di sistema" dell'ente	Da 0 a 3	Da 0 a 3	Da 0 a 3
Attitudine all'analisi ed all'individuazione - implementazione delle soluzioni ai problemi operativi	Da 0 a 3	Da 0 a 3	Da 0 a 3
Capacità di ottimizzare la microrganizzazione, attraverso la motivazione e responsabilizzazione dei collaboratori, attitudine alla direzione dei gruppi di lavoro	Da 0 a 5	Da 0 a 5	Da 0 a 5
Orientamento all'utenza	Da 0 a 4	Da 0 a 4	Da 0 a 4
<b>Giudizio dei collaboratori</b>	<b>Max punti 5</b>	<b>Max punti 5</b>	<b>Max punti 5</b>
<b>Performance organizzativa</b>	<b>Max punti 10</b>	<b>Max punti 10</b>	<b>Max punti 10</b>
<b>TOTALE</b>	<b>Max punti 100</b>	<b>Max punti 100</b>	<b>Max punti 100</b>

Treviglio,

Il Dirigente di funzione o Segretario Generale

Il Dirigente di progetto

Il Titolare di Posizione Organizzativa

La retribuzione di risultato viene erogata nella misura del 25% della retribuzione di posizione in caso di conseguimento di 100 punti su 100 nella scheda di valutazione. In caso di punteggio inferiore, il valore della scheda sarà proporzionale in base ai punti ottenuti (es. retribuzione di posizione € 10.000,00, retribuzione di risultato massima € 2.500,00, punteggio scheda 90/100, retribuzione erogata € 2.250,00).

**Valutazione da parte del Dirigente/Segretario Generale (Max 30 punti):**

Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.

**CAPACITÀ DI RISPETTARE E FAR RISPETTARE LE REGOLE ED I VINCOLI DELL'ORGANIZZAZIONE SENZA INDURRE IN FORMALISMI, PROMUOVENDO LA QUALITÀ DEL SERVIZIO**

Si valuta la struttura del sistema di relazioni organizzative impostato, la sua finalizzazione al risultato, la presenza di momenti di partecipazione del personale alle fasi di definizione dei programmi di lavoro ed alla verifica del grado di conseguimento degli obiettivi.

**RISPETTO DEI TEMPI E SENSIBILITÀ ALLE SCADENZE**

Si valuta la capacità di rispettare le scadenze fissate dall'Amministrazione sia in condizioni di assoluta normalità sia in quelle di emergenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il rispetto dei tempi di programma.

**SENSO DI APPARTENENZA ED ATTENZIONE ALL'IMMAGINE DELL'ENTE**

Si valuta il rispetto di norme di cortesia, comportamentali e di presenza sulla scorta di criteri di adeguatezza e opportunità verso l'immagine dell'Ente come percepita dagli utenti e dalla cittadinanza.

**CONOSCENZA DEGLI STRUMENTI E DEI METODI DI LAVORO E ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE/AGGIORNAMENTO**

**CAPACITÀ DI INTERAGIRE E LAVORARE CON GLI ALTRI RESPONSABILI PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI "DI SISTEMA" DELL'ENTE**

**ATTITUDINE ALL'ANALISI ED ALL'INDIVIDUAZIONE - IMPLEMENTAZIONE DELLE SOLUZIONI AI PROBLEMI OPERATIVI**

Si valuta la capacità di individuare soluzioni innovative e migliorative ai problemi e di verificare puntualmente il grado di coerenza delle soluzioni ai problemi con le coordinate del contesto.

**CAPACITÀ DI OTTIMIZZARE LA MICRO-ORGANIZZAZIONE ATTRAVERSO LA MOTIVAZIONE E RESPONSABILIZZAZIONE DEI COLLABORATORI**

Si valuta la capacità di coinvolgere nelle fasi di progettazione e realizzazione delle iniziative i propri collaboratori, distribuendo compiti e responsabilità utilizzando modelli di divisione del lavoro che consentano la responsabilizzazione dei collaboratori, introducendo un sistema articolato di controllo della gestione delle attività sviluppate.

**ORIENTAMENTO ALL'UTENZA**

Si valuta la capacità di assicurare all'utenza o ai propri interlocutori esterni all'amministrazione una risposta adeguata, nel quadro dell'espletamento ordinario dell'attività di servizio, introducendo sistemi di analisi del grado di soddisfacimento esterno dei propri servizi in grado di orientare lo sviluppo e l'implementazione del servizio.

## Scheda di valutazione del personale dirigente

SCHEMA VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE	
COGNOME:	NOME:
AREA/SETTORE:	SERVIZIO:
PROFILO PROFESSIONALE:	
Elementi	Punteggio Assegnato
<b>Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (su certificazione Nucleo di valutazione)</b>	<b>Max punti 45</b>
<b>Obiettivo di miglioramento (media dei servizi assegnati)</b>	<b>Max 10 punti</b>
<b>Valutazione da parte del Segretario Generale</b>	<b>Max punti 30</b>
Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre in formalismi, promuovendo la qualità del servizio	Da 0 a 3
Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze	Da 0 a 5
Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente	Da 0 a 4
Conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro e arricchimento professionale/aggiornamento	Da 0 a 3
Capacità di interagire e lavorare con gli altri responsabili per raggiungere gli obiettivi "di sistema" dell'ente	Da 0 a 3
Attitudine all'analisi ed all'individuazione e attuazione delle soluzioni ai problemi operativi	Da 0 a 3
Capacità di ottimizzare la microrganizzazione, attraverso la motivazione e responsabilizzazione dei collaboratori, attitudine alla direzione dei gruppi di lavoro	Da 0 a 5
Orientamento all'utenza	Da 0 a 4
<b>Giudizio dei collaboratori</b>	<b>Max punti 5</b>
<b>Performance organizzativa</b>	<b>Max punti 10</b>
<b>TOTALE</b>	<b>Max punti 100</b>

Treviglio,

Il Segretario Generale

Il Dirigente

La retribuzione di risultato viene erogata nella misura massima prevista dal contratto integrativo in caso di conseguimento di 100 punti su 100 nella scheda di valutazione. In caso di punteggio inferiore, il valore della scheda sarà proporzionale in base ai punti ottenuti (es. retribuzione di risultato massima € 12.500,00, punteggio scheda 90/100, retribuzione erogata € 11.250,00).

### **Valutazione da parte del Segretario Generale (Max 30 punti):**

Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.

#### **CAPACITÀ DI RISPETTARE E FAR RISPETTARE LE REGOLE ED I VINCOLI DELL'ORGANIZZAZIONE SENZA INDURRE IN FORMALISMI, PROMUOVENDO LA QUALITÀ DEL SERVIZIO**

Si valuta la struttura del sistema di relazioni organizzative impostato, la sua finalizzazione al risultato, la presenza di momenti di partecipazione del personale alle fasi di definizione dei programmi di lavoro ed alla verifica del grado di conseguimento degli obiettivi.

#### **RISPETTO DEI TEMPI E SENSIBILITÀ ALLE SCADENZE**

Si valuta la capacità di rispettare le scadenze fissate dall'Amministrazione sia in condizioni di assoluta normalità sia in quelle di emergenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il rispetto dei tempi di programma.

#### **SENSO DI APPARTENENZA ED ATTENZIONE ALL'IMMAGINE DELL'ENTE**

Si valuta il rispetto di norme di cortesia, comportamentali e di presenza sulla scorta di criteri di adeguatezza e opportunità verso l'immagine dell'Ente come percepita dagli utenti e dalla cittadinanza.

#### **CONOSCENZA DEGLI STRUMENTI E DEI METODI DI LAVORO E ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE/AGGIORNAMENTO**

#### **CAPACITÀ DI INTERAGIRE E LAVORARE CON GLI ALTRI RESPONSABILI PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI "DI SISTEMA" DELL'ENTE**

#### **ATTITUDINE ALL'ANALISI ED ALL'INDIVIDUAZIONE - IMPLEMENTAZIONE DELLE SOLUZIONI AI PROBLEMI OPERATIVI**

Si valuta la capacità di individuare soluzioni innovative e migliorative ai problemi e di verificare puntualmente il grado di coerenza delle soluzioni ai problemi con le coordinate del contesto.

#### **CAPACITÀ DI OTTIMIZZARE LA MICRO-ORGANIZZAZIONE ATTRAVERSO LA MOTIVAZIONE E RESPONSABILIZZAZIONE DEI COLLABORATORI, ATTITUDINE ALLA DIREZIONE DEI GRUPPI DI LAVORO**

Si valuta la capacità di coinvolgere nelle fasi di progettazione e realizzazione delle iniziative i propri collaboratori, distribuendo compiti e responsabilità utilizzando modelli di divisione del lavoro che consentano la responsabilizzazione dei collaboratori, introducendo un sistema articolato di controllo della gestione delle attività sviluppate, nonché le capacità direzionali dei gruppi di lavoro.

#### **ORIENTAMENTO ALL'UTENZA**

Si valuta la capacità di assicurare all'utenza o ai propri interlocutori esterni all'amministrazione una risposta adeguata, nel quadro dell'espletamento ordinario dell'attività di servizio, introducendo sistemi di analisi del grado di soddisfacimento esterno dei propri servizi in grado di orientare lo sviluppo e l'implementazione del servizio.

## Scheda di valutazione del Segretario Generale

COGNOME:	NOME:
AREA/SETTORE:	SERVIZIO:
PROFILO PROFESSIONALE:	

Elementi	Punteggio Assegnato
<b>Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi (media dell'Ente)</b>	<b>Max punti 55</b>
<b>Valutazione da parte del Sindaco</b>	<b>Max punti 30</b>
Collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa agli Organi di governo, ai Dirigenti e Posizioni Organizzative	Da 0 a 3
Partecipazione ed assistenza alle sedute della Giunta e del Consiglio	Da 0 a 3
Partecipazione propositiva all'attività dell'Ente e capacità di problem-setting	Da 0 a 3
Capacità di tradurre gli indirizzi politici in obiettivi operativi	Da 0 a 3
Elaborazione di regolamenti e schemi di atti dell'Ente e cura del rogito degli atti	Da 0 a 3
Attività di coordinamento dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative	Da 0 a 3
Propensione ad incentivare e motivare le professionalità interne	Da 0 a 3
Capacità di mantenere un proficuo rapporto di collaborazione con i soggetti esterni alla amministrazione (stakeholder)	Da 0 a 3
Capacità di problem-solving nel rispetto degli obiettivi e delle normative di riferimento	Da 0 a 3
Disponibilità dimostrate nello svolgimento delle ulteriori funzioni assegnate (art. 97 co. 4/e TUEL)	Da 0 a 3
<b>Giudizio dei collaboratori</b>	<b>Max punti 5</b>
<b>Performance organizzativa</b>	<b>Max punti 10</b>
<b>TOTALE</b>	<b>Max punti 100</b>

Treviglio,

Il Sindaco

Il Segretario

La retribuzione di risultato viene erogata nella misura massima del 10% del monte salario del Segretario in caso di conseguimento di 100 punti su 100 nella scheda di valutazione. In caso di punteggio inferiore, il valore della scheda sarà proporzionale in base ai punti ottenuti (es. retribuzione di risultato massima € 12.500,00, punteggio scheda 90/100, retribuzione erogata € 11.250,00).

Per la valutazione del Segretario Generale, dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative si utilizza, oltre agli item sopra indicati, un parametro (“giudizio dei collaboratori”) di valore 0-5 per la misurazione del grado di soddisfazione dell’utenza interna (ovvero il personale assegnato) che viene rilevato tramite apposita scheda di “customer satisfaction” interna, composta dai seguenti punti di rilevazione:

- capacità di trasmettere informazioni e indicazioni in merito alle mansioni assegnate
- capacità di problem-solving tecnica
- capacità di gestione della conflittualità interna
- capacità organizzative e di distribuzione del carico di lavoro
- capacità motivazionali

Non è previsto l’utilizzo di questo item per le Posizioni Organizzative con personale assegnato in numero inferiore a 4 unità, per le quali la sezione della scheda relativa alla valutazione del comportamento organizzativo sarà invece riparametrata su base 35 in luogo di 30.

Il punteggio da 0 a 5 risulta dai seguenti valori:

Punti	
0	Il giudizio dei valutatori è gravemente insufficiente (soddisfazione <=30%)
1	Il giudizio dei valutatori è insufficiente (soddisfazione >30% e <=59%)
2	Il giudizio dei valutatori è sufficiente (soddisfazione >60% e <=69%)
3	Il giudizio dei valutatori è discreto (soddisfazione >70% e <=79%)
4	Il giudizio dei valutatori è buono (soddisfazione >80% e <=89%)
5	Il giudizio dei valutatori è eccellente (soddisfazione >90%)

Per tutto il personale si utilizza, infine, l’item “performance organizzativa” derivato dai questionari di customer satisfaction compilati a cura dell’utenza/cittadinanza con punteggio da 0 a 10 punti sull’Ente nel suo complesso, il cui esito sarà attribuito indistintamente a tutti i dipendenti, secondo la tabella che segue:

**Performance organizzativa (Max 10 punti):**

Punti	
0	Il giudizio dei valutatori esterni è gravemente insufficiente (soddisfazione <=30%)
2	Il giudizio dei valutatori esterni è insufficiente (soddisfazione >30% e <=49%)
5	Il giudizio dei valutatori esterni è lievemente insufficiente (soddisfazione >49% e <=59%)
6	Il giudizio dei valutatori esterni è sufficiente (soddisfazione >59% e <=69%)
7	Il giudizio dei valutatori esterni è discreto (soddisfazione >69% e <=79%)
8	Il giudizio dei valutatori esterni è buono (soddisfazione >79% e <=89%)
10	Il giudizio dei valutatori esterni è ottimo (soddisfazione >89%)