

CITTA' DI TUSA
Citta Metropolitana di Messina

**SISTEMA DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE
DELLE PERFORMANCE**

Posizioni Organizzative
Personale dei livelli

Approvato con deliberazione di G.C. n. 204 del 31.12.2020

Sommario

PREMESSA.....	2
ART. - 1 – OGGETTO E AMBITO DI APPLICAZIONE	2
ART. - 2 – RUOLO E RESPONSABILITA’	2
ART. - 3 – VINCOLI NORMATIVI PODROMICI ALLA VALUTAZIONE.....	3
ART. - 4 – MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE	3
ART. - 5 – LA PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	4
ART. - 6 – LA CLASSE DI APPARTENENZA DEGLI OBIETTIVI.....	5
ART. - 7 – LA PONDERAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	6
ART. - 8 – LA VALIDAZIONE.....	7
ART.- 9 - COMPORTAMENTI MANAGERIALI.....	8
ART. - 10 – PONDERAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI.....	10
ART.- 11 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE DA PARTE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	10
ART. -12 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI	11
ART. -13 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI	11
ART. -14 - VALUTAZIONE FINALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA - SCHEDE DI VALUTAZIONE E PROCEDURA DI CONCILIAZIONE.....	11
ART. -15- LA DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI.....	12
ART. -16 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DEGLI APICALI	12
ART. -17 – RELAZIONE FINALE SULLA PERFORMANCE	12
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....	13
ART. -18 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI	13
ART. -19 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI.....	13
ART. -20 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....	13
ART. -21 VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....	15
ART. - 22 - DISCIPLINA DI CONCILIAZIONE.....	16
ART. -23 - CORRELAZIONE TRA VALUTAZIONE E PROCEDIMENTI DISCIPLINARI	16
ART. -24 - CORRELAZIONE TRA VALUTAZIONE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.....	178
ART. -25–GLI ESITI DELLA VALUTAZIONE	178
ART. -26 VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE.....	18

PREMESSA

L'art. 7 del D.Lgs 150/09, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, come modificato dal D.lgs. n. 74 del 25.05.2017, prevede che ciascuna amministrazione pubblica debba valutare annualmente la Performance Organizzativa ed Individuale e a tal fine adotta con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della Performance.

Il presente documento ha lo scopo di illustrare i criteri e i metodi per la valutazione dei Titolari di PO e del personale anche con riferimento agli obblighi, in capo al lavoratore, che derivano dalla legge, dalla contrattazione collettiva, dal contratto individuale e dai codici di comportamento.

Per l'introduzione del Sistema intervengono:

1. l'Organo di Valutazione, tenuto a validare con apposito parere vincolante il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance;
2. l'Organo di indirizzo politico-amministrativo, tenuto ad adottare in via formale il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance.

ART. - 1 – OGGETTO ED AMBITO DI APPLICAZIONE

1. Il Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance (SMVP) è un insieme di tecniche e processi che contribuiscono ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della Performance.
2. Il sistema descrive l'intero Ciclo della Performance e si articola, secondo l'articolo 4, comma 2, del D.Lgs 150/09, nelle seguenti fasi: a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse; c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi; d) misurazione e valutazione della Performance Organizzativa e Individuale; e) rendicontazione dei risultati.
3. Le disposizioni contenute nel presente documento disciplinano il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dei Titolari di PO e dei dipendenti dell'Ente il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e ss.mm.ii.

ART. - 2- RUOLO E RESPONSABILITA'

1. All'organo di indirizzo politico-amministrativo compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare.
2. Ai titolari di PO compete la responsabilità dei programmi di bilancio assegnati ai CdR medesimi, dell'attività amministrativa e dei relativi risultati, nonché la partecipazione al processo di programmazione, compreso il processo di monitoraggio e di valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati.
3. L'Organo di Valutazione fornisce, lungo tutto il ciclo di gestione delle Performance, un supporto metodologico. Nello specifico svolge:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

- a) Il presidio tecnico metodologico del SMVP;
- b) La Validazione del piano degli obiettivi di Performance/Piano Performance;
- c) Il monitoraggio della Performance Organizzativa e Individuale, ovvero la verifica dell'andamento della Performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;
- d) La validazione della Relazione sulla Performance;
- e) La proposta di valutazione annuale della Performance Organizzativa e Individuale dei Titolari di PO e trasmissione all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- f) L'attività di promozione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativa alla trasparenza e all'integrità.

Art. - 3 - VINCOLI NORMATIVI PODROMICI ALLA VALUTAZIONE

L'Organismo di Valutazione deve verificare il rispetto di vincoli fissati da disposizioni di legge e/o condizioni etico comportamentali che incidono negativamente sul processo di valutazione, impedendo l'erogazione del premio di risultato al soggetto valutato.

Non si potrà erogare premio di risultato se ricorre anche una soltanto delle seguenti condizioni:

- a) Condanna definitiva per reati contro la pubblica amministrazione o per altri fatti da cui derivi danno all'immagine per l'amministrazione, il cui accertamento sia stato riconosciuto dal giudice competente;
- b) Violazione delle disposizioni contenute nell'art. 7 comma 5 bis del D.Lgs 165/2001, in materia di conferimento di incarichi di collaborazione, consulenza, studio e/o ricerca;
- c) Violazione delle disposizioni contenute nell'art. 36 D.Lgs 165/2001, in materia di rispetto del tetto di lavoro flessibile.

ART. - 4 - MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE

Il Piano delle Performance costituisce oggetto di misurazione e di valutazione e si compone dei seguenti elementi:

- le caratteristiche generali del territorio;
- lo stato patrimoniale dell'Ente;
- l'organizzazione in cifre;
- gli obiettivi generali definiti a livello nazionale e gli obiettivi specifici, ovvero quelli gestionali, propri dell'amministrazione, definiti in coerenza con il DUP;
- sistema organizzativo di misurazione delle performance rilevabile attraverso la soddisfazione dell'utenza.

La misurazione delle performance ha, di norma, frequenza semestrale e viene effettuata entro il mese successivo alla scadenza di ciascun semestre.

Ove sia ritenuto necessario in ragione della rilevanza o della complessità degli obiettivi o del sistema di misurazione, l'Organismo di Valutazione può motivatamente disporre ulteriori momenti di verifica ad intervalli inferiori al semestre.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato.

L'incidenza della valutazione della performance deve avere un peso prevalente nella valutazione complessiva, pari al **60%** sul valore totale.

ART. - 5—LA PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI

1. Il Ciclo della Misurazione e Valutazione delle Performance prevede la definizione ed assegnazione degli obiettivi di Performance Organizzativa e Individuale, compresi i comportamenti professionali per ciascun titolare di P.O., dei relativi valori attesi e dei rispettivi indicatori di misurazione tenendo anche conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente.
2. L'Organo Esecutivo dell'Ente provvede, di norma, entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio di previsione, in collaborazione con i Titolari di PO, alla definizione del Piano della Performance/Piano degli obiettivi di Performance, all'approvazione e alla contestuale assegnazione.
3. Il requisito dell'adozione formale degli obiettivi è elemento costitutivo del processo di Misurazione e Valutazione delle Performance, pertanto l'eventuale assenza ne inibisce l'avvio. Non saranno valutate le eventuali modifiche/integrazioni e/o cessazioni di obiettivi intervenute nell'esercizio di riferimento in assenza di formalizzazione.
4. L'organo esecutivo dell'Ente in collaborazione con i Titolari di PO provvederà alla individuazione degli obiettivi di cui al comma 1, tenendo in debito conto, anche ai fini della loro validazione, i requisiti previsti dall'art. 5 del D.lgs. 150/09 ss.mm.ii. Pertanto, gli obiettivi devono essere:
 - a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione¹;
 - b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
 - c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
 - e) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
 - f) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.
5. Fatte salve le tempistiche di cui al comma 2, l'Amministrazione in rapporto a quanto previsto nel proprio Documento Unico di Programmazione (DUP) e mediante l'utilizzo di apposita scheda di programmazione per la definizione degli obiettivi annuali, dovrà specificare per ciascun obiettivo:
 - a. la classe di performance di appartenenza (Obiettivo di Performance Organizzativa /Obiettivo Specifico di Performance Individuale);
 - b. le eventuali risorse finanziarie necessarie al conseguimento dell'obiettivo;
 - c. l'indirizzo strategico di riferimento;
 - d. la missione e il programma afferente;

¹ Desumibile dal confronto con il Documento Unico di Programmazione.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

- e. i Responsabili - cui competono le azioni relative all'obiettivo;
 - f. la descrizione sintetica dell'obiettivo comprensivo del risultato/valore atteso e il Peso.
6. È prerogativa dell'Ente, aggiornare, integrare, modificare e/o cessare, anche su richiesta/proposta del Titolare di PO, gli obiettivi di Performance nel corso dell'esercizio di riferimento. Le eventuali modifiche e/o cessazioni degli obiettivi già attribuiti, non possono essere attuate nei trenta giorni antecedenti la data di conclusione dell'obiettivo, salvo il verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione. Le eventuali modifiche e/o cessazioni degli obiettivi già attribuiti sono comunicati formalmente dal titolare di P.O. ai propri dipendenti.
 7. Nella relazione finale sulla Performance, di cui all'art. 10 del D.lgs. 150/2009 ss.mm.ii., sono riportati gli obiettivi di performance modificati o integrati, con specifica indicazione delle variazioni verificatesi durante l'esercizio.
 8. Gli obiettivi potranno avere una declinazione annuale e/o triennale, in quest'ultimo caso gli obiettivi annuali rappresentano i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono.
 9. Le amministrazioni includono negli strumenti del ciclo della performance, in qualità di obiettivi e di indicatori per la prevenzione del fenomeno della corruzione, i processi e le attività di programmazione posti in essere per l'attuazione delle misure previste nel PTPCT. In tal modo, le attività svolte dall'amministrazione per la predisposizione, l'implementazione e l'attuazione del PTPCT vengono introdotte in forma di obiettivi nel Piano della performance.
 10. Al termine del processo di programmazione, l'Organo di Valutazione provvede alla Validazione del Piano degli Obiettivi di performance.
 11. A seguito della Validazione, i Titolari di PO provvederanno a cascata, entro i successivi 15 gg, ad assegnare formalmente ai rispettivi collaboratori, gli obiettivi, e i rispettivi risultati attesi quale contributo da conseguire.

ART. - 6—LA CLASSE DI APPARTENENZA DEGLI OBIETTIVI

1. In fase di programmazione degli obiettivi di cui al precedente articolo, verrà assegnata la classe di appartenenza degli stessi (performance organizzativa o individuale) sulla base di due distinti criteri: a) Dimensione; b) Contenuto;

a) Performance Organizzativa:

Appartengono a questa classe gli obiettivi che riguardano l'amministrazione nel suo complesso e l'insieme dei CdR dell'Ente.

In base al contenuto, in conformità all'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009, gli obiettivi di performance organizzativa possono rappresentare le modalità operative dell'azione di un'organizzazione pubblica, mediante:

- a) l'utilizzo efficace dei fattori produttivi a disposizione con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi,
- b) l'attuazione dei piani e programmi,

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

- c) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali,
- d) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Nello specifico gli obiettivi afferenti a questo ambito della performance organizzativa possono riguardare congiuntamente, ovvero disgiuntamente:

a1) **l'organizzazione dei fattori produttivi.** Rientrano in questo ambito organizzativo gli obiettivi finalizzati a modernizzare le modalità di produrre/erogare i propri servizi (dematerializzazione; servizi on line); efficientamento dei processi di programmazione; la funzionalità organizzativa dell'ente e quindi l'insieme delle regole formali e informali (compresi i ruoli) che disciplinano la produzione dei beni e servizi dell'Ente.

a2) **l'efficienza nell'impiego delle risorse.** In quest'ambito rientrano gli obiettivi finalizzati a garantire l'efficienza nell'impiego delle risorse economiche a disposizione nell'Ente mediante, ad es. il pieno e flessibile utilizzo delle stesse nei diversi CdR. In tale ambito possono essere individuati obiettivi afferenti al contenimento o razionalizzazione del costo dei fattori produttivi;

a3) **l'attuazione di piani e programmi.** Rientrano in quest'ambito l'attuazione di tutto quanto previsto nei documenti di programmazione operativa dell'Ente, nonché quanto previsto dal legislatore nazionale in materia di Anticorruzione, Trasparenza, Controlli Interni.

a4) **la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.** In quest'ambito rientrano gli obiettivi che mirano ad assicurare un determinato standard quali/quantitativo di servizi e che fissano la qualità attesa dei servizi in termini di: tempestività; accessibilità etc. Rientrano altresì in questo ambito la misurazione e valutazione del grado di soddisfazione dei cittadini sulla qualità dei servizi erogati.

- a5) **attuazione delle politiche rispetto ai bisogni finali della collettività.** Rientrano in quest'ambito specifico della Performance Organizzativa obiettivi che mirano a generare determinati effetti sulla collettività pertanto riguardano obiettivi il cui risultato finale non coincide con la produzione di uno specifico output (es. un atto amministrativo) bensì è strumentale alla produzione di un effetto (outcome) che costituisce il risultato conclusivo su cui l'Organo di Valutazione effettuerà la misurazione e valutazione del grado di conseguimento dell'effetto atteso. In questo ambito rientrano altresì gli obiettivi di partecipazione dei cittadini alle scelte della politica (bilancio partecipato; sistema di rendicontazione etc.)

b) Performance Individuale:

Appartengono a questa classe gli obiettivi che possono riguardare uno o più CdR. In base al contenuto, in conformità all'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009, gli obiettivi di performance individuale riguardano la produzione di un risultato specifico da parte di un CdR non ascrivibile all'amministrazione nel suo complesso, e a cui, tuttavia, possono concorrere anche altri CdR.

Art. - 7– LA PONDERAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Gli obiettivi sono sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un peso da parte dell'Organo Esecutivo dell'Ente, in ragione dei seguenti criteri:

- pertinenza e coerenza con le **politiche perseguite dall'amministrazione;**
- coerenza con i **bisogni della collettività** rilevati dagli strumenti di analisi disponibili;

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

- capacità di determinare un significativo **miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
- idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi.

Per un migliore codice di lettura si possono classificare gli obiettivi nel seguente modo:

- **Obiettivi generali** che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati;
- **Obiettivi specifici** dell'Amministrazione, coerenti con gli strumenti di programmazione, declinati in:
 - a) **Obiettivi di programma:** rappresentano l'attività istituzionale dell'Ente, volta al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.
 - b) **Obiettivi gestionali:** ricondotti alla programmazione operativa dell'Ente attraverso gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici (DUP), utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.
 - c) **Tipologia Obiettivi:** Miglioramento, Innovativi/Strategici, Sviluppo;

La rilevanza (peso) di ciascun obiettivo, viene misurata attraverso l'utilizzo di 3 indicatori e attribuisce ad ogni obiettivo assegnato al valutato un differente grado di incidenza sulla valutazione individuale complessiva; l'obiettivo a cui viene attribuito un peso maggiore produce un impatto maggiore sulla valutazione.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:

- **Strategicità:** importanza politica;
- **Complessità:** difficoltà/interfunzionalità;
- **Impatto esterno e/o interno:** miglioramento per gli stakeholder;

Per ogni fattore è prevista la classificazione, **Alta** – **Media** – **Bassa**, alla quale corrisponderanno i valori 5-3-1 per ciascun fattore, con pesi oscillanti come da scheda di pesatura allegata.

ART. 8–LA VALIDAZIONE

1. Al fine di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione, nonché alla crescita delle competenze professionali, l'Organo di Valutazione, acquisito il Piano degli Obiettivi/Piano Performance, corredato degli indicatori di misurazione, provvede alla Validazione dello stesso.
2. L'organo di valutazione provvede alla validazione del Piano, con apposito verbale, rilevando l'omogeneità fra la proposta presentata e quanto previsto dal richiamato art. 5 del D.Lgs 150/09 s.m.i. In caso di motivato parere contrario, l'Organo di Valutazione rinvia il piano ai soggetti interessati con le indicazioni operative da eseguire e tempistiche da rispettare al fine di procedere, ricorrendone i presupposti, alla validazione di cui trattasi.
3. Eventuali modifiche apportate al Piano degli Obiettivi nel corso dell'esercizio devono essere validate, secondo la disciplina del presente articolo dall'Organo di Valutazione.

4. Il verbale di validazione è trasmesso all'Organo esecutivo dell'ente.

ART.-9 - COMPORTAMENTI MANAGERIALI

La valutazione dei comportamenti manageriali delle posizioni organizzative è sviluppata con riferimento ai seguenti fattori (item):

Relazione e integrazione

Indica la capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori, anche di altri servizi, fornendo aiuto ed informazioni e accettando di condividere la responsabilità dei risultati.

Denota la disponibilità a relazionarsi in modo costruttivo con i propri collaboratori, con i colleghi, con gli Amministratori e in generale con gli interlocutori dell'Ente, facendosi accettare e stabilendo un rapporto di fiducia e cooperazione.

La valutazione viene espressa prendendo in considerazione i seguenti sottofattori

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e gli Amministratori;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;
- capacità di lavorare in gruppo;
- capacità negoziale e gestione dei conflitti.

Innovatività

Indica iniziativa e autonomia, capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche, la capacità di contribuire alla trasformazione del sistema, e di definire modalità operative nuove. Denota la propensione/ disponibilità al cambiamento.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- iniziativa e propositività;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di definire regole e modalità operative nuove;
- introduzione di strumenti gestionali innovativi.

Gestione risorse economiche

Indica la capacità di realizzare il lavoro con il minor impiego possibile di tempo, denaro e risorse.

Indica la capacità di minimizzare gli sprechi. Implica la capacità di gestire le risorse economiche e strumentali affidate, il rispetto dei vincoli finanziari, la capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'amministrazione.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- gestione delle entrate;
- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;
- rispetto dei vincoli finanziari;
- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

- capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

Orientamento alla qualità dei servizi

Denota l'attitudine ad operare per obiettivi; raggiungere il risultato traducendo in azioni efficaci e concrete quanto progettato.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- capacità di limitare il contenzioso;
- capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione;
- livello di conformità e regolarità amministrativa atti a seguito di controlli successivi;
- rispetto dei tempi di pubblicazione secondo le modalità organizzative prescritte in tema di Trasparenza;
- rispetto delle azioni di contrasto alla corruzione secondo le azioni contenute nel PTPCT.

Gestione e valorizzazione delle risorse umane

Indica la capacità di ottenere collaborazione e di guidare persone o gruppi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Designa la capacità di assumere con autorevolezza e sicurezza un ruolo di guida di altri, indirizzando ed inducendo stimoli e motivazioni che spingano al raggiungimento dei risultati.

Indica la capacità di promuovere la crescita professionale e gestionale dei collaboratori, individuandone correttamente capacità e attitudini.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- capacità di ottenere collaborazione
- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;
- capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata mediante una significativa differenziazione dei giudizi.

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi

Esprime la capacità di porsi in un'ottica allargata, interpretando problemi e fenomeni nel loro contesto, cogliendone relazioni e interdipendenze e formulando priorità in una logica d'insieme.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- capacità di orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità (gradimento del servizio);

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta anche acquisite e certificate attraverso specifici percorsi formativi;
- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.

La valutazione dei comportamenti manageriali avviene utilizzando un'apposita scheda, attraverso la seguente scala di giudizio numerica:

1	2	3	4	5	6	7
prestazione NEGATIVA 0	prestazione NON ADEGUATA (1%-49%)	prestazione NON SUFFICIENTE (50%-59%)	prestazione SUFFICIENTE (60%-69%)	prestazione DISCRETA (70%- 79%)	prestazione BUONA (80%-89%)	prestazione ECCELLENTE (90%-100%)
Nettamente inferiore alle attese il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa	Inferiore alle attese il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni /richiami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi	Parzialmente inferiore alle attese Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato molti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione	Parzialmente rispondente alle attese Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo del ruolo assegnato, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo	Rispondente alle attese Il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur riscontrando possibilità di miglioramento	Superiore alle attese Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente e/o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione	Nettamente superiore alle attese Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione

ART. 10 – PONDERAZIONE DEI COMPORAMENTI MANAGERIALI

La valutazione dei comportamenti manageriali avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti e descritti in un'apposita scheda, attraverso una scala di giudizio numerica.

Il peso dei comportamenti professionali è definito dal Sindaco e/o Assessore di riferimento, con il supporto tecnico dell'Organo di Valutazione. In assenza del Sindaco e/o Assessore è definito dall'Organo di valutazione in collaborazione con il Segretario dell'Ente.

Il peso assegnato a ciascun fattore (item) assume una funzione di moltiplicatore rispetto alle valutazioni espresse.

La percentuale attribuita alla valutazione dei comportamenti manageriale, è pari al **40%**della valutazione complessiva.

ART. 11 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLA PERFORMANCE DA PARTE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Alle frequenze di cui al precedente articolo 3 le posizioni organizzative presentano, sotto la propria responsabilità, all'Organismo di Valutazione i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere motivatamente richiesta la variazione degli obiettivi e degli indicatori, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

A richiesta dell'Organismo di Valutazione deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.

Le valutazioni intermedie si esprimono con un giudizio non numerico.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

L'Organismo di Valutazione indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati formalmente e trasmessi alla Giunta per le eventuali determinazioni alla stessa spettanti.

L'Organo di valutazione provvede a dare atto dell'esito del monitoraggio mediante apposito verbale e a trasmetterlo all'Organo Esecutivo. Le risultanze del monitoraggio sono inserite nella Relazione annuale sulla Performance dell'Ente.

ART. 12 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI

Nella valutazione dei comportamenti manageriali l'Organismo di Valutazione si avvale di osservatori privilegiati che interagiscono con i titolari di posizione organizzativa. A titolo esemplificativo se ne elencano alcuni: Sindaco e Assessori, Segretario Generale/Comunale, colleghi apicali, collaboratori diretti, altri organi di controllo.

La raccolta di informazioni non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo all'Organismo di Valutazione.

ART. 13 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI MANAGERIALI

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, l'Organismo di Valutazione ha facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato.

L'autovalutazione non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, pertanto non vincola il contenuto che è sempre in capo ai valutatori.

ART. 14 - VALUTAZIONE FINALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA - SCHEDE DI VALUTAZIONE E PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

1. La valutazione finale è ripartita tra valutazione dei risultati di performance e dei comportamenti manageriali.
2. Ai fini della valutazione, è assunto il valore medio dei valori realizzati; la valutazione finale è completata dalla valutazione delle variabili nel loro complesso.
3. La valutazione dei comportamenti manageriali è articolata nei fattori (item) di valutazione indicati all'articolo 8 ed è elaborata mediante le schede allegate.
4. Il documento contenente la proposta di valutazione finale delle posizioni organizzative è consegnato individualmente agli interessati, i quali potranno entro 10 giorni dalla ricezione chiedere all'Organismo di valutazione il riesame della valutazione, fornendo adeguata documentazione a supporto.
5. La proposta di valutazione è trasmessa al Sindaco e alla Giunta comunale entro 3 (tre) giorni dalla scadenza del termine previsto per la presentazione della richiesta di riesame.
6. La procedura di revisione deve essere definita entro 10 (dieci) giorni dalla richiesta.
7. Ove sia stata richiesta la revisione la proposta è trasmessa entro 3 (tre) giorni dalla conclusione della procedura.

8. Il Sindaco entro i successivi 10 giorni determina sulle proposte, accogliendole integralmente o con le modifiche che motivatamente riterrà di apportare.

ART. 15- LA DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI

1. L'Organo di Valutazione e ciascun Titolare di PO, nel ruolo di valutatore del personale funzionalmente dipendente dal CdR di diretta responsabilità, assicurano, compatibilmente con la struttura organizzativa dell'ente e del CdR, la differenziazione dei giudizi dei valutati secondo le procedure previste nel corrispondente sistema di misurazione e valutazione delle performance.
2. La capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori concorre alla determinazione della Performance Individuale del Titolare di PO.

ART. 16 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE DEGLI APICALI

Il sistema prevede cinque livelli di performance individuale. Per ogni livello di performance è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

Il livello di performance E è associato a valutazioni comprese tra **60% e 69,99%**; corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza e produce gli effetti previsti dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

Il livello di performance D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori al **70%** e fino a **79,99%**.

Il livello di performance C è associato a valutazioni comprese tra **80% e 89,99%**.

Il livello di performance B è associato a valutazioni comprese tra **90% e 94,99%**.

Il livello di performance A rappresenta il livello di performance di merito alta: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**.

Il personale collocato nel livello di performance A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

Una valutazione inferiore al **60%** corrisponde a valutazione negativa collegata allo scarso rendimento e produce gli effetti previsti dalla legge.

Art. - 17 - RELAZIONE FINALE SULLE PERFORMANCE

1. La Relazione Finale sulle Performance ai sensi dell'art. 10 c. 1 lett. b) D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii, è un documento consuntivo, redatto dall'Ente entro il 30 giugno, che evidenzia, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.
2. La relazione di cui al comma precedente, trasmessa dall'Ente all'Organo di Valutazione ai fini della Validazione, costituisce condizione preliminare alla liquidazione del trattamento accessorio collegato alle Performance.

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI

ART. 18 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

1. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale dei livelli illustra le finalità, le fasi, i tempi e le modalità di esecuzione del processo valutativo, l'ambito di applicazione ed esclusione e le procedure di conciliazione.
2. La misurazione e valutazione della performance del personale dei livelli è svolta dai Titolari di Posizione Organizzativa in relazione:
 - a) al contributo reso dal personale dipendente per il perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'Ente;
 - b) all'impegno profuso e grado di partecipazione al conseguimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali collegati con i risultati attesi della propria unità organizzativa di appartenenza;
 - c) alle competenze dimostrate e al grado di coerenza dei comportamenti professionali ed organizzativi.
3. La Misurazione e Valutazione della Performance del personale dipendente è finalizzata:
4. Al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Ente, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
5. Al miglioramento dell'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze;
6. Alla crescita delle competenze professionali del personale dipendente, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative di riferimento.
7. I risultati dell'attività di misurazione e valutazione delle Performance verranno resi accessibili in forma aggregata nel rispetto della normativa di riferimento (art. 20 D.lgs. 33/13).
8. La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - e riprodotti in una apposita scheda (sub. B). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione.

ART. 19 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI

1. Il Responsabile di Posizione Organizzativa, sulla scorta degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale, assegnati alla sua Area con il piano delle performance, formalmente assegna a ciascun collaboratore, da esso funzionalmente dipendente, gli obiettivi annuali da perseguire.

ART. 20 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

La valutazione del personale dei livelli è sviluppata con riferimento ai seguenti ambiti:

I MACRO FATTORI (ITEM) RIFERITI ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA SONO:

a) **Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione**

Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali

Livello di crescita delle competenze proprie e dell'organizzazione

b) **Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti**

Disponibilità a farsi carico dell'incertezza, adattando in modo coerente e funzionale il comportamento e utilizzando le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli

c) **Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro**

Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro) e quantitativo (tempo di lavoro)

Il peso prevalente è assegnato al campo di valutazione "**Apporto individuale alla performance**" con un'percentuale attribuita pari al **60%** della valutazione complessiva.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi progressivi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

I MACRO FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AI COMPORAMENTI PROFESSIONALI SONO:

a) **Relazione e integrazione:** indica la capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- Comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e i superiori;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- capacità di lavorare in team.

b) **Innovatività:** intesa come iniziativa personale per il miglioramento del proprio lavoro e autonomia nello svolgimento delle attività legate al profilo professionale e al ruolo assegnato nella organizzazione.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- iniziativa e propositività;
- autonomia e capacità di risolvere i problemi;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche.

c) **Gestione delle risorse economiche e/o strumentali:** intesa come cura delle risorse/strumenti/attrezzature assegnate.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate;
- cura della propria immagine e delle attrezzature assegnate.

d) **Orientamento alla qualità dei servizi:** indica la competenza a ricoprire le mansioni attribuite.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro
- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

e) **precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure comprese le azioni previste nel Piano di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza e nel Codice di comportamento.**

f) **Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi:** intesa come cortesia organizzativa con il pubblico e competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza interna o esterna.

La valutazione avviene analizzando i seguenti sotto-fattori:

- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- livello del gradimento da parte degli utenti ricavato da segnalazioni, reclami o rilevazione di customer.

Il peso complessivamente disponibile residuale con un'percentuale attribuita pari al **40%** della valutazione complessiva è assegnato al campo di valutazione denominato **"Comportamenti professionali"**.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi progressivi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

I diversi item assumono significati e pesi differenti, specifici per ciascun profilo professionale, come descritto nelle schede in allegato (sub. b), personalizzabili in funzione delle aspettative comportamentali del singolo collaboratore.

La valutazione avviene utilizzando un'apposita scheda, attraverso la seguente scala di giudizio numerica:

1	2	3	4	5	6	7
prestazione NEGATIVA 0	prestazione NON ADEGUATA (1%-49%)	prestazione NON SUFFICIENTE (50-59)	prestazione SUFFICIENTE (60%-69%)	prestazione DISCRETA (70% - 79%)	prestazione BUONA (80%-89%)	prestazione ECCELLENTE (90% -100%)
Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa	il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni/riciami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi	Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato molti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione	Il comportamento è stato accettabile, nello standard minimo della mansione assegnata, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative	Il comportamento è stato adeguato alla mansione, pur riscontrando possibilità di miglioramento	Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente e/o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione	Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione

ART. 21 VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI

1. Il sistema prevede cinque livelli di performance individuale. Per ogni livello di performance è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

2. Il livello di performance E è associato a valutazioni comprese tra 60% e 69,99%; corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza e produce gli effetti previsti dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.
3. Il livello di performance D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori al 70% e fino a 79,99%.
4. Il livello di performance C è associato a valutazioni comprese tra 80% e 89,99%.
5. Il livello di performance B è associato a valutazioni comprese tra 90% e 94,99%.
6. Il livello di performance A rappresenta il livello di performance di merito alta: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali al 95%.
7. Il personale collocato nel livello di performance A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.
8. Una valutazione inferiore al 60% corrisponde a valutazione negativa collegata allo scarso rendimento e produce gli effetti previsti dalla legge.

ART. - 22 - DISCIPLINADI CONCILIAZIONE

Entro 10 giorni dalla comunicazione individuale della scheda di valutazione, in caso di risultato complessivo non condiviso, l'interessato può produrre articolata relazione contro deduttiva, sulla quale di norma, entro i 10 gg. Successivi il titolare di P.O.:

- a) in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, conferma la propria valutazione;
- b) diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata e a comunicare all'interessato e all'organo esecutivo dell'Ente.

ART. 23 - CORRELAZIONETRA VALUTAZIONE E PROCEDIMENTI DISCIPLINARI

1. Le sanzioni disciplinari più gravi del rimprovero verbale comportano la decurtazione proporzionale del compenso incentivante come segue:
 - Rimprovero scritto (censura): decurtazione del 5%
 - Multa: decurtazione del 10%
 - Sospensione dal servizio fino a 10 giorni: decurtazione dall'11 al 15% (graduata come segue: da uno a tre giorni decurtazione dell'11%, da quattro a sei giorni decurtazione del 13%, da sette a dieci giorni decurtazione del 15%)
 - Sospensione dal servizio superiore a 10 giorni e sino ad un massimo di sei mesi come segue: decurtazione del 20% dall'undicesimo giorno al trentesimo giorno, decurtazione del 25% in caso di sospensione fino a due mesi; decurtazione del 30% in caso di sospensione sino a tre mesi; decurtazione del 40% in caso di sospensione sino a quattro mesi; decurtazione del 50% in caso di sospensione sino a cinque mesi; decurtazione del 60% in caso di sospensione sino a sei mesi;

2. Le schede di valutazione indicano eventuali sanzioni disciplinari ricevute dal dipendente nell'anno di riferimento. La decurtazione potrà avvenire soltanto sulla base delle sanzioni disciplinari comminate nell'anno solare cui fa riferimento la valutazione.
3. Le correlazioni indicate nei superiori commi si applicano anche nel caso in cui le sanzioni disciplinari siano applicate per violazione del Codice di Comportamento o dalla mancata attuazione e/o violazione delle misure previste nel PTPC dell'Ente.

ART. 24 - CORRELAZIONE TRA VALUTAZIONE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

1. Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza costituiscono contenuto necessario degli atti di programmazione strategico-gestionale, stabilendosi un coordinamento a livello di contenuti tra i due strumenti che le amministrazioni sono tenute ad assicurare. Il legame, inoltre, è rafforzato dalle disposizioni contenute nell'art. 44 del d.lgs. 33/2013 in cui si prevede, in primo luogo, che l'organismo di valutazione ed altri soggetti deputati alla valutazione verifichino la coerenza tra gli obiettivi previsti nel PTPCT e quelli indicati nel Piano della performance e valutino l'adeguatezza dei relativi indicatori; in secondo luogo, che le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di pubblicazione siano utilizzati sempre dagli Organismi di valutazioni ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati.
9. L'organismo di valutazione, in sede di valutazione del raggiungimento degli obiettivi, tiene conto del risultato del monitoraggio sul corretto e tempestivo adempimento agli obblighi di pubblicazione ed acquisisce:
 - a) dal responsabile della prevenzione della corruzione una apposita relazione che evidenzii l'assolvimento da parte dei dirigenti degli obblighi imposti dal presente Piano;
 - b) dall'Ufficio per i Procedimenti disciplinari di una apposita relazione su ciascun dirigente relativa all'eventuale irrogazione di sanzioni disciplinari.

ART. 25 – GLI ESITI DELLA VALUTAZIONE

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

Degli esiti delle valutazioni si tiene conto nelle progressioni economiche, nelle progressioni di carriera, nell'attribuzione degli incarichi di responsabilità e nel conferimento degli incarichi dirigenziali e di posizione organizzativa. Degli eventuali esiti negativi della valutazione si tiene conto nell'accertamento delle responsabilità dirigenziali e disciplinari.

ART. 26 VALUTAZIONE E SOSPENSIONE CAUTELARE

Il dipendente, P.O. o collaboratore, sottoposto a sospensione cautelare dal servizio, in ogni caso non sarà valutato, per l'anno di riferimento, fino all'esito definitivo del giudizio penale e/o disciplinare.

La valutazione terrà quindi conto degli esiti del procedimento disciplinare ai sensi e per gli effetti del precedente articolo 23.

ANNO	2020
------	------

AREA/SETTORE
POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Procedimenti disciplinari nell'anno oggetto di valutazione

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI								
GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA							
	Grado di raggiungimento	0,00%						
COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (50%)	PESO	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	8							
Innovatività	6							
Gestione risorse economiche	9							
Orientamento alla qualità dei servizi	6							
Gestione Risorse umane	6							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	5							
Totale comportamenti organiz.	40	0						

0

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	0,00%	ESITO COMPLESSIVO:	0,00%
ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI	0,00%		

Comune di
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

AREA/SETTORE
POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO	2020
-------------	-------------

Procedimenti disciplinari nell'anno oggetto di valutazione

Presenza di procedimenti disciplinari nell'anno oggetto di valutazione

(barrare l'ipotesi che ricorre)

SI	NO
-----------	-----------

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni
<p>Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 4, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti</p>

Osservazioni del valutato																												
<p>Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento</p>																												
<table border="0"><tr><td>Complessità delle procedure interne:</td><td><input type="checkbox"/></td><td>Insufficienza risorse tecnologiche</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Ostacoli normativi</td><td><input type="checkbox"/></td><td>Insufficienza risorse materiali</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Difficoltà logistiche</td><td><input type="checkbox"/></td><td>Mancanza di specifiche risorse umane</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Errata allocazione risorse umane</td><td><input type="checkbox"/></td><td>Inadeguata formazione del personale</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Scarsa motivazione del personale</td><td><input type="checkbox"/></td><td>Inadeguata programmazione</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Flussi comunicativi critici</td><td><input type="checkbox"/></td><td>Presenza di criticità nei processi</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Instabilità organizzativa</td><td><input type="checkbox"/></td><td></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	Complessità delle procedure interne:	<input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse tecnologiche	<input type="checkbox"/>	Ostacoli normativi	<input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse materiali	<input type="checkbox"/>	Difficoltà logistiche	<input type="checkbox"/>	Mancanza di specifiche risorse umane	<input type="checkbox"/>	Errata allocazione risorse umane	<input type="checkbox"/>	Inadeguata formazione del personale	<input type="checkbox"/>	Scarsa motivazione del personale	<input type="checkbox"/>	Inadeguata programmazione	<input type="checkbox"/>	Flussi comunicativi critici	<input type="checkbox"/>	Presenza di criticità nei processi	<input type="checkbox"/>	Instabilità organizzativa	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Complessità delle procedure interne:	<input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse tecnologiche	<input type="checkbox"/>																									
Ostacoli normativi	<input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse materiali	<input type="checkbox"/>																									
Difficoltà logistiche	<input type="checkbox"/>	Mancanza di specifiche risorse umane	<input type="checkbox"/>																									
Errata allocazione risorse umane	<input type="checkbox"/>	Inadeguata formazione del personale	<input type="checkbox"/>																									
Scarsa motivazione del personale	<input type="checkbox"/>	Inadeguata programmazione	<input type="checkbox"/>																									
Flussi comunicativi critici	<input type="checkbox"/>	Presenza di criticità nei processi	<input type="checkbox"/>																									
Instabilità organizzativa	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>																									
Altro.....																												

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

Scheda di valutazione del comportamento da far compilare al Segretario o Direttore Generale per ogni Posizione Organizzativa

COMUNE DI _____

VARIABILI DEL COMPORTAMENTO

FATTORI

1	Prestazione Negativa - nettamente inferiore alle attese - 0% Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa
2	Prestazione non adeguata - Inferiore alle attese - 1% - 49% Il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni/riciami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi
3	Prestazione non sufficiente - parzialmente inferiore alle attese da 50% a 59% Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato molti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione
4	Prestazione parzialmente rispondente alle attese - sufficiente da 60% al 69% Il comportamento è stato accettabile nello standard minimo del ruolo assegnato, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo
5	Prestazione discreta - Rispondente alle attese da 70% al 79% Il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur riscontrando possibilità di miglioramento
6	Prestazione buona - Superiore alle attese da 80% a 89% Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione
7	Prestazione eccellente - nettamente superiore alle attese - dai 90 al 100% Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e

Relazione e integrazione	1	2	3	4	5	6	7
comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e con gli amministratori							
partecipazione alla vita organizzativa							
integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati							
capacità di lavorare in gruppo							
capacità negoziale e gestione dei conflitti							

Innovatività	1	2	3	4	5	6	7
iniziativa e propositività							
autonomia							
capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche							
capacità di contribuire alla trasformazione del sistema							
capacità di definire regole e modalità operative nuove							
introduzione di strumenti gestionali innovativi							

Gestione risorse economiche	1	2	3	4	5	6	7
	gestione delle entrate						
gestione delle risorse economiche e strumentali affidate							
rispetto dei vincoli finanziari							
capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza							
capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione							

Orientamento alla qualità dei servizi	1	2	3	4	5	6	7
	rispetto dei termini dei procedimenti						
capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati							
presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi							
capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento							
gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori							
capacità di limitare il contenzioso							
capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione							
livello di conformità e regolarità amministrativa atti a seguito di controlli successivi							
rispetto dei tempi di pubblicazione secondo le modalità organizzative prescritte in tema di trasparenza							
rispetto delle azioni di contrasto alla corruzione secondo le azioni contenute nel PTPCT							

Gestione Risorse umane	1	2	3	4	5	6	7
	capacità di ottenere collaborazione						
capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa							
capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento							
capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi							

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	1	2	3	4	5	6	7
capacità di orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità							
livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta anche acquisite e certificate attraverso specifici percorsi formativi							
sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking							

Nome Responsabile valutato:

Scheda di valutazione del comportamento da far compilare al Sindaco e/o Assessore di riferimento per ogni Posizione Organizzativa

COMUNE DI _____

VARIABILI DEL COMPORTAMENTO

FATTORI

1	Prestazione Negativa - nettamente inferiore alle attese - 0% Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa
2	Prestazione non adeguata - Inferiore alle attese - 1% - 49% Il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni/riciami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi
3	Prestazione non sufficiente - parzialmente inferiore alle attese da 50% a 59% Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato molti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione
4	Prestazione parzialmente rispondente alle attese - sufficiente da 60% al 69% Il comportamento è stato accettabile nello standard minimo del ruolo assegnato, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo
5	Prestazione discreta - Rispondente alle attese da 70% al 79% Il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur riscontrando possibilità di miglioramento
6	Prestazione buona - Superiore alle attese da 80% a 89% Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione
7	Prestazione eccellente - nettamente superiore alle attese - dai 90 al 100% Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e

Relazione e integrazione	1	2	3	4	5	6	7
comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e con gli amministratori							
partecipazione alla vita organizzativa							
integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati							
capacità di lavorare in gruppo							
capacità negoziale e gestione dei conflitti							

Innovatività	1	2	3	4	5	6	7
iniziativa e propositività							
autonomia							
capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche							
capacità di contribuire alla trasformazione del sistema							
capacità di definire regole e modalità operative nuove							
introduzione di strumenti gestionali innovativi							

Gestione risorse economiche	1	2	3	4	5	6	7
gestione delle entrate							
gestione delle risorse economiche e strumentali affidate							
rispetto dei vincoli finanziari							
capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza							
capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione							

Orientamento alla qualità dei servizi	1	2	3	4	5	6	7
rispetto dei termini dei procedimenti							
capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati							
presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi							
capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento							
gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori							
capacità di limitare il contenzioso							
capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione							
livello di conformità e regolarità amministrativa atti a seguito di controlli successivi							
rispetto dei tempi di pubblicazione secondo le modalità organizzative prescritte in tema di trasparenza							
rispetto delle azioni di contrasto alla corruzione secondo le azioni contenute nel PTPCT							

Gestione Risorse umane	1	2	3	4	5	6	7
capacità di ottenere collaborazione							
capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa							
capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento							
capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi							

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	1	2	3	4	5	6	7
capacità di orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità							
livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta anche acquisite e certificate attraverso specifici percorsi formativi							
sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking							

Nome Responsabile valutato:

Scheda di valutazione del comportamento da far compilare ad ogni Responsabile di Posizione Organizzativa

COMUNE DI _____

VARIABILI DEL COMPORTAMENTO

FATTORI

1	Prestazione Negativa - nettamente inferiore alle attese - 0% Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa
2	Prestazione non adeguata - Inferiore alle attese - 1% - 49% Il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni/riciami durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi
3	Prestazione non sufficiente - parzialmente inferiore alle attese da 50% a 59% Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato molti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione
4	Prestazione parzialmente rispondente alle attese - sufficiente da 60% al 69% Il comportamento è stato accettabile nello standard minimo del ruolo assegnato, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo
5	Prestazione discreta - Rispondente alle attese da 70% al 79% Il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur riscontrando possibilità di miglioramento
6	Prestazione buona - Superiore alle attese da 80% a 89% Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone con riscontri sul miglioramento dell'organizzazione
7	Prestazione eccellente - nettamente superiore alle attese - dai 90 al 100% Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e

Relazione e integrazione	1	2	3	4	5	6	7
comunicazione e capacità relazionale con i colleghi e con gli amministratori							
partecipazione alla vita organizzativa							
integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati							
capacità di lavorare in gruppo							
capacità negoziale e gestione dei conflitti							

Innovatività	1	2	3	4	5	6	7
iniziativa e propositività							
autonomia							
capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche							
capacità di contribuire alla trasformazione del sistema							
capacità di definire regole e modalità operative nuove							
introduzione di strumenti gestionali innovativi							

Gestione risorse economiche	1	2	3	4	5	6	7
gestione delle entrate							
gestione delle risorse economiche e strumentali affidate							
rispetto dei vincoli finanziari							
capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza							
capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione							

Orientamento alla qualità dei servizi	1	2	3	4	5	6	7
rispetto dei termini dei procedimenti							
capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati							
presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi							
capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento							
gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori							
capacità di limitare il contenzioso							
capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione							
livello di conformità e regolarità amministrativa atti a seguito di controlli successivi							
rispetto dei tempi di pubblicazione secondo le modalità organizzative prescritte in tema di trasparenza							
rispetto delle azioni di contrasto alla corruzione secondo le azioni contenute nel PTPCT							

Gestione Risorse umane	1	2	3	4	5	6	7
capacità di ottenere collaborazione							
capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa							
capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento							
capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi							

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	1	2	3	4	5	6	7
capacità di orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità							
livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta anche acquisite e certificate attraverso specifici percorsi formativi							
sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking							

Nome Responsabile valutato:

AREA		ANNO	
SERVIZIO			
DIPENDENTE			
Categoria			
Profilo Professionale	Istruttore Amministrativo o Direttivo		
Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>	<i>tipologia</i>		
<i>Obiettivo 1</i>	<i>Strategico</i>	50%	90%
<i>Obiettivo 2</i>	<i>Processo</i>	30%	100%

						Comportamento atteso		
<i>Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	20							
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	20							
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	20							
<i>Totale</i>	60	<i>punteggio A)</i>				0		

						Comportamento atteso		
<i>Comportamenti professionali</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	8							
Innovatività	5							
Gestione risorse economiche e/o strumentali	6							
Orientamento alla qualità dei servizi	8							
Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.	6							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	7							
<i>Totale comportamenti professionali</i>	40	<i>punteggio B)</i>				0		
		TOTALE (A+B)				0,00%		

Presenza di procedimenti disciplinari nell'anno oggetto di valutazione

SI	NO
----	----

(barrare l'ipotesi che ricorre)

Osservazioni del valutatore sui risultati:
NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

AREA		ANNO	
SERVIZIO			
DIPENDENTE			
Categoria			
Profilo Professionale	Istruttore Amministrativo o Direttivo		
Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>	<i>tipologia</i>		
<i>Obiettivo 1</i>	<i>Strategico</i>	50%	90%
<i>Obiettivo 2</i>	<i>Processo</i>	30%	100%

						Comportamento atteso		
<i>Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	25							
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	20							
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	15							
<i>Totale</i>	60	<i>punteggio A)</i>				0		

						Comportamento atteso		
<i>Comportamenti professionali</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	9							
Innovatività	6							
Gestione risorse economiche e/o strumentali	5							
Orientamento alla qualità dei servizi	8							
Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.	7							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	5							
<i>Totale comportamenti professionali</i>	40	<i>punteggio B)</i>				0		
		TOTALE (A+B)				0,00%		

Presenza di procedimenti disciplinari nell'anno oggetto di valutazione

SI	NO
----	----

(barrare l'ipotesi che ricorre)

Osservazioni del valutatore sui risultati:
NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

AREA		ANNO	
SERVIZIO			
DIPENDENTE			
Categoria			
Profilo Professionale	Istruttore Amministrativo o Direttivo		
Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>	<i>tipologia</i>		
<i>Obiettivo 1</i>	<i>Strategico</i>	50%	90%
<i>Obiettivo 2</i>	<i>Processo</i>	30%	100%

						Comportamento atteso		
<i>Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	25							X
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	20							X
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	15							X
<i>Totale</i>	60	<i>punteggio A)</i>				100,00%		

						Comportamento atteso		
<i>Comportamenti professionali</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	8							X
Innovatività	6							X
Gestione risorse economiche e/o strumentali	5							X
Orientamento alla qualità dei servizi	7							X
Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.	8							X
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	6							X
<i>Totale comportamenti professionali</i>	40	<i>punteggio B)</i>				100,00%		
		TOTALE (A+B)				100,00%		

Presenza di procedimenti disciplinari nell'anno oggetto di valutazione

(barrare l'ipotesi che ricorre)

SI	NO
----	----

Osservazioni del valutatore sui risultati:
NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

AREA		ANNO	
SERVIZIO			
DIPENDENTE			
Categoria			
Profilo Professionale	Istruttore Amministrativo o Direttivo		
Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>	<i>tipologia</i>		
<i>Obiettivo 1</i>	<i>Strategico</i>	50%	90%
<i>Obiettivo 2</i>	<i>Processo</i>	30%	100%

						Comportamento atteso		
<i>Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	25							X
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	20							X
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	15							X
<i>Totale</i>	<i>60</i>	<i>punteggio A)</i>				100,00%		

						Comportamento atteso		
<i>Comportamenti professionali</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	8							X
Innovatività	5							X
Gestione risorse economiche e/o strumentali	7							X
Orientamento alla qualità dei servizi	7							X
Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.	7							X
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	6							X
<i>Totale comportamenti professionali</i>	<i>40</i>	<i>punteggio B)</i>				100,00%		
		TOTALE (A+B)				100,00%		

Presenza di procedimenti disciplinari nell'anno oggetto di valutazione

SI	NO
----	----

(barrare l'ipotesi che ricorre)

Osservazioni del valutatore sui risultati:
<p>NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate</p>

AREA		ANNO	
SERVIZIO			
DIPENDENTE			
Categoria			
Profilo Professionale	Istruttore Amministrativo o Direttivo		
Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>	<i>tipologia</i>		
<i>Obiettivo 1</i>	<i>Strategico</i>	50%	90%
<i>Obiettivo 2</i>	<i>Processo</i>	30%	100%

						Comportamento atteso		
<i>Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	25							X
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	20							X
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	15							X
<i>Totale</i>	<i>60</i>	<i>punteggio A)</i>				100,00%		

						Comportamento atteso		
<i>Comportamenti professionali</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	7							X
Innovatività	5							X
Gestione risorse economiche e/o strumentali	6							X
Orientamento alla qualità dei servizi	8							X
Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.	7							X
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	7							X
<i>Totale comportamenti professionali</i>	<i>40</i>	<i>punteggio B)</i>				100,00%		
		TOTALE (A+B)				100,00%		

Presenza di procedimenti disciplinari nell'anno oggetto di valutazione SI NO
(barrare l'ipotesi che ricorre)

Osservazioni del valutatore sui risultati:

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

AREA		ANNO	
SERVIZIO			
DIPENDENTE			
Categoria			
Profilo Professionale	Istruttore Amministrativo o Direttivo		
Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>	<i>tipologia</i>		
<i>Obiettivo 1</i>	<i>Strategico</i>	50%	90%
<i>Obiettivo 2</i>	<i>Processo</i>	30%	100%

						Comportamento atteso		
<i>Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	25							
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	20							
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	15							
<i>Totale</i>	<i>60</i>	<i>punteggio A)</i>				<i>0</i>		

						Comportamento atteso		
<i>Comportamenti professionali</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	6							
Innovatività	5							
Gestione risorse economiche e/o strumentali	6							
Orientamento alla qualità dei servizi	8							
Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.	8							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	7							
<i>Totale comportamenti professionali</i>	<i>40</i>	<i>punteggio B)</i>				<i>0</i>		
		TOTALE (A+B)				0,00%		

Presenza di procedimenti disciplinari nell'anno oggetto di valutazione

SI	NO
----	----

(barrare l'ipotesi che ricorre)

Osservazioni del valutatore sui risultati:
NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

AREA		ANNO	
SERVIZIO			
DIPENDENTE			
Categoria			
Profilo Professionale	Istruttore Amministrativo o Direttivo		
Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>	<i>tipologia</i>		
<i>Obiettivo 1</i>	<i>Strategico</i>	50%	90%
<i>Obiettivo 2</i>	<i>Processo</i>	30%	100%

						Comportamento atteso		
<i>Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	25							
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	20							
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	15							
<i>Totale</i>	<i>60</i>	<i>punteggio A)</i>				<i>0</i>		

						Comportamento atteso		
<i>Comportamenti professionali</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	7							
Innovatività	6							
Gestione risorse economiche e/o strumentali	8							
Orientamento alla qualità dei servizi	7							
Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.	6							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	6							
<i>Totale comportamenti professionali</i>	<i>40</i>	<i>punteggio B)</i>				<i>0</i>		
		TOTALE (A+B)				0,00%		

Presenza di procedimenti disciplinari nell'anno oggetto di valutazione SI NO
(barrare l'ipotesi che ricorre)

Osservazioni del valutatore sui risultati:

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate