

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL COMUNE DI LEGNAGO**

## **INDICE**

Premessa	2
I Principi di Riferimento	2
Descrizione del sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzative	4
Descrizione del sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali	12
Procedure di Conciliazione	22
Trasparenza	23
<i>Allegati</i>	

## **Premessa**

Il Decreto Legislativo 150 del 27 ottobre 2009, detto anche “decreto Brunetta”, all'articolo 7, comma 1, prevede quanto segue: *le amministrazioni valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance* (d'ora in poi “Sistema”).

Il comma 3 del medesimo articolo definisce i contenuti che devono caratterizzare il Sistema in oggetto:

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

In ultimo, ai sensi dell'articolo 30, comma 3 della legge, nonché della successiva Delibera n. 104/2010 – *Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance*, della Commissione nazionale per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (c.d. Civit), la definizione del Sistema rientra nella competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), mentre la sua adozione in via formale spetta all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ente.

## **I Principi di riferimento**

I criteri ed i principi ai quali il Sistema intende uniformarsi sono i seguenti.

- la misurazione e la valutazione delle performance organizzative sono finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'amministrazione; la misurazione e la valutazione delle performance individuali sono orientate alla crescita ed alla valorizzazione delle competenze professionali;
- la misurazione delle performance organizzative è definita attraverso obiettivi ed indicatori pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- i risultati attesi devono essere chiaramente indicati e misurabili, ed essere tali da determinare livelli significativi di qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- la valutazione delle prestazioni dell'organizzazione deve essere ricondotta a fattori oggettivi e chiaramente accertabili, e deve essere resa conoscibile a tutti i portatori di interesse nel rispetto del principio di trasparenza;
- la misurazione e la valutazione della performance individuale, a tutti i livelli dell'organizzazione, è commisurata al contributo del singolo o di un gruppo al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione;
- la valutazione delle prestazioni individuali è effettuata secondo logiche meritocratiche e i sistemi incentivanti e di carriera vengono utilizzati in modo selettivo, al fine di premiare il merito;
- E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance;

- Tutto il personale dell'amministrazione, ad ogni livello, deve essere preventivamente informato in merito agli obiettivi e le performance organizzative attese, nonché del contributo individuale o di gruppo richiesto; a fine anno ha diritto a ricevere una dettagliata valutazione della prestazione individuale.

L'applicazione di questi criteri nei sistemi gestionali e nei comportamenti individuali deve essere perseguita secondo gradualità.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance descrive l'intero set di strumenti di programmazione, monitoraggio, misurazione, valutazione e valorizzazione dell'organizzazione e degli individui che ne fanno parte, che devono essere attivati e divenire parte della cultura gestionale dell'Ente.

Tale processo di incorporazione dei sistemi deve avvenire secondo un processo continuo fatto di sperimentazione, correzione, capitalizzazione dei risultati raggiunti.

Ne consegue che la “messa a regime” del nuovo sistema di gestione delle performance del comune di Legnago seguirà un percorso triennale, che sarà caratterizzato da fasi evolutive specifiche per ciascuno dei sotto-sistemi che lo compongono.

Una sintetica rappresentazione degli stadi di sviluppo del Sistema è riportata nella tabella seguente:

<b>Anno 1</b>	<b>Anno 2</b>	<b>Anno 3</b>
<b><i>Programmazione della performance organizzativa</i></b>		
Prima definizione di un numero limitato di obiettivi, collegati alle priorità dell'amministrazione e alla gestione dell'attività istituzionale	Consolidamento del processo di individuazione degli obiettivi strategici; incremento del numero degli indicatori di performance dell'attività istituzionale ricorrente	Sistema di individuazione degli obiettivi strategici a regime; definizione di un panel completo di indicatori di performance per ogni servizio
<b><i>Misurazione della performance organizzativa</i></b>		
Individuazione degli indicatori che misurano il raggiungimento degli obiettivi; definizione dei sistemi di raccolta dei dati per la loro misurazione da parte dei Settori	Precisa determinazione dei criteri di calcolo dei risultati; laddove possibile: informatizzazione dei procedimenti di calcolo dei dati	Verifica della validità degli indicatori adottati e dei criteri di misurazione; Ulteriore informatizzazione dei sistemi di rilevazione
<b><i>Monitoraggio della performance organizzativa</i></b>		
Una rilevazione infrannuale dello stato di avanzamento degli obiettivi da riportare alla Giunta;	Una – due rilevazioni infrannuali alla Giunta; per specifici obiettivi: definizione di un sistema di reporting da inviare periodicamente al Segretario Generale.	Una - due rilevazioni infrannuali alla Giunta; Per ciascun Settore: elaborazione di una nota periodica al Segretario, nella quale sono evidenziati rischi e criticità per ciascun obiettivo
<b><i>Valutazione della performance organizzativa</i></b>		
3 incontri tra dirigenti / PO ed OIV (con il Segretario) dedicati a: definizione degli obiettivi; rilevazione dell'avanzamento infrannuale; discussione finale dei risultati conseguiti	3 incontri infrannuali; risposta a quesiti specifici e richieste di informazioni preventive da parte dell'OIV	3 incontri infrannuali; risposta a quesiti specifici e richieste di informazioni preventive da parte dell'OIV
<b><i>Misurazione della performance individuale</i></b>		
Definizione del nuovo modello di valutazione della performance individuale per i dirigenti e per le PO.	Applicazione del modello di valutazione per dirigenti e PO; definizione del nuovo modello di valutazione delle performance individuale per il personale.	Applicazione del modello di valutazione individuale per dirigenti, PO e personale
<b><i>Collegamento tra performance organizzativa / performance individuale</i></b>		
Definizione dei meccanismi di collegamento per dirigenti e PO. Bassa incidenza dei risultati delle performance organizzative sul sistema di valutazione individuale.	Applicazione dei meccanismi di collegamento per dirigenti e PO. Bassa incidenza dei risultati delle performance organizzative sul sistema di valutazione individuale.	Consolidamento dei meccanismi di collegamento per i dipendenti; incremento dell'incidenza a tutti i livelli.. Valutazione dei dirigenti e delle PO

	Valutazione dei dirigenti determinata anche dalla capacità di applicare il Sistema. Definizione dei meccanismi di collegamento per tutti i dipendenti.	determinata anche dalla capacità di applicare il Sistema
--	---	--

## ***Descrizione del sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzative***

### **1) DEFINIZIONE DELLE PERFORMANCE ATTESE: IL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE**

Il Piano esecutivo di gestione (PEG) rappresenta il piano delle performance organizzative dell'amministrazione, previsto dall'art. 10 del D.Lgs. 150/09.

Attraverso il PEG, su proposta del Segretario Generale, il Sindaco e la Giunta indicano i principali obiettivi della gestione, individuano all'interno della struttura i responsabili della loro attuazione, assegnando loro anche le risorse finanziarie, umane e strumentali per realizzarle.

La coerenza della proposta di Piano Esecutivo di Gestione con i principi normativi e con i criteri e le procedure definiti all'interno del presente Sistema di misurazione e valutazione delle performance è prioritariamente oggetto di verifica dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

#### ***ARTICOLAZIONE ORGANIZZATIVA DEL PEG***

Il PEG è articolato innanzitutto per **Settore**, ovvero per unità organizzativa complessa affidata alla guida di un dirigente, primo responsabile rispetto all'organo di indirizzo politico – amministrativo della conduzione dei processi gestionali, delle scelte finalizzate al raggiungimento degli obiettivi ed all'acquisizione / impiego delle risorse.

Inoltre, per ciascun Settore viene rappresentata l'articolazione **della microstruttura**, al fine di esplicitare quali unità operative interne sono coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi, effettuando un allineamento strategico che permette a tutti i dipendenti, ed in particolare a quelli ai quali sono attribuite responsabilità gestionali, di conoscere da subito le priorità ed i principali risultati attesi.

Infine, viene data rappresentazione agli obiettivi specifici assegnati al Segretario Generale, in modo da tradurre in azioni concrete e risultati attesi i suoi compiti di coordinamento della struttura organizzativa e di supervisione generale dei dirigenti e dell'andamento dei servizi.

La modifica, cancellazione o attribuzione degli obiettivi e delle risorse ad un diverso dirigente richiede una variazione di PEG. Una identica operazione all'interno di ciascun Settore richiede soltanto un atto interno del direttore di Settore.

#### ***IL MODELLO DI PEG***

Il modello del PEG del comune di Legnago considera 2 differenti ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa:

- **Grado di attuazione del programma:** capacità di realizzare interventi, piani e progetti strategici o prioritari per il Sindaco e la Giunta;
- **Performance dell'attività istituzionale:** capacità di garantire l'erogazione dei prodotti /

servizi nonché di assicurare contestualmente una corretta gestione delle risorse finanziarie ed umane (stato di salute dell'amministrazione);

Il primo ambito è costituito dall'insieme degli **obiettivi strategici**, caratterizzati da una stretta correlazione con il programma di mandato del Sindaco e con gli indirizzi politico-amministrativi espressi nella Relazione Previsionale e Programmatica (RPP); essi costituiscono una proiezione operativa delle scelte politiche della Giunta. Sono in numero limitato e assumono in genere un forte connotato di trasversalità intersettoriale e/o all'interno di ciascun Settore.

Sono assegnati direttamente alla responsabilità gestionale dei Direttori di Settore.

Il processo di individuazione degli obiettivi strategici è presidiato dal Segretario Generale, il quale sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne coordina l'attività; sotto questo profilo, il principale strumento di programmazione dell'azione delle strutture amministrative è rappresentato proprio dalla proposta del PEG / Piano della Performance alla Giunta comunale, attraverso la quale si intende dare attuazione operativa agli indirizzi politici e vengono promossi interventi volti a migliorare l'efficienza e l'organizzazione dei servizi.

Inoltre - ai sensi dell'art. 97, comma 4, lettera *d*, del TUEL - il Segretario esercita ogni altra funzione attribuitagli dallo Statuto o dai Regolamenti, o conferitagli dal Sindaco.

Pertanto egli può essere investito direttamente della responsabilità di specifici obiettivi di carattere strategico:

- a) per i quali la sua competenza è da considerare quale fattore indispensabile alla loro realizzazione;
- b) che hanno una connotazione trasversale all'organizzazione e la cui esecuzione richiede il contributo di servizi e/o di competenze allocati in Settori differenti.

Gli obiettivi strategici – di Settore e del Segretario Generale – sono rappresentati attraverso la scheda *Allegato 1a*.

Il successivo ambito di misurazione e valutazione riguarda le **performance gestionali delle unità operative**, ovvero il livello di efficacia ed efficienza raggiunto nello svolgimento dei processi istituzionali ricorrenti. Essa è rappresentata all'interno della scheda *Allegato 1b* al presente documento, in cui vengono messi in evidenza, per ciascuna Unità operativa interna:

- la *mission*, espressa attraverso l'individuazione dei principali processi amministrativi gestiti e dei portatori di interesse (esterni o anche interni) che sono influenzati dalle e/o sono coinvolti nella realizzazione dei servizi finali;
- Gli *obiettivi* relativi alla gestione dei processi operativi di competenza;
- L'insieme delle *risorse disponibili*: umane, strumentali.

## 2) GLI STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è espressa attraverso obiettivi.

Gli **obiettivi** sono connotati dalle seguenti caratteristiche:

- sono rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- sono specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- permettono di valutare la quantità / qualità dei servizi erogati;
- sono riferibili ad un arco temporale determinato;
- sono commisurati a valori di riferimento (standard e valori storici);

- sono correlati alla quantità ed alla qualità delle risorse disponibili.

Per ciascun obiettivo deve essere individuato almeno 1 **indicatore**, riportante le grandezze significative per la misurazione del risultato conseguito.

Inoltre, in fase di programmazione occorre definire il **risultato atteso** dell'indicatore, ossia il valore soglia al di là del quale l'obiettivo si intende raggiunto, ossia la performance organizzativa è da ritenere soddisfacente.

Gli indicatori possono essere classificabili nel modo seguente:

- **di impatto**, ovvero misurano gli effetti socialmente rilevanti generati dall'azione amministrativa rispetto ai bisogni espressi o riferibili al contesto economico / sociale / ambientale di riferimento;
- **di risultato**, se si riferiscono alla quantità o alla qualità di beni e servizi realizzati a favore degli utenti (interni / esterni) o ad altri stakeholder;
- **di processo**, quando riguardano la quantità e la qualità di risorse interne impiegate per il raggiungimento di un determinato risultato o per l'erogazione di un prodotto / servizio finale destinato ai cittadini o ad altri stakeholder (anche interni);
- **finanziari**, relativi ai risultati del bilancio ed alla gestione di specifiche voci dell'entrata e della spesa.

La misurazione della performance organizzativa deve per quanto possibile essere espressa da indicatori appartenenti a queste differenti tipologie, al fine di ottenere grandezze relative a diversi aspetti (diversi punti di osservazione) e risultati della gestione.

La valorizzazione degli indicatori è posta a carico dei responsabili di ciascuna unità organizzativa ed i dati sono certificati dai direttori dei Settori, i quali:

- per ciascun indicatore di performance predispongono un idoneo processo di rilevazione dei risultati conseguiti, avvalendosi per quanto possibile, dei sistemi informativi dell'ente;
- assicurano che tale sistema di rilevazione dei risultati sia attivo in corso d'anno, in modo da poter fornire informazioni sullo stato di realizzazione / avanzamento non solo a consuntivo ma anche nel corso dei monitoraggi infrannuali (si veda successivo punto 3);
- per ciascun indicatore devono essere nelle condizioni di rendicontare in modo trasparente i risultati conseguiti e le conseguenze delle scelte gestionali assunte, in particolare fornendo evidenze documentali a supporto quando richieste dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Successivamente all'approvazione del PEG / Piano della Performance, il sistema degli indicatori viene sottoposto all'analisi congiunta tra Direttori di Settori e responsabile dei sistemi informativi, al fine di verificare le opportunità che le basi dati e gli applicativi gestionali offrono per una tempestiva, efficiente e corretta valorizzazione.

### 3) IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE / MISURAZIONE / VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Le fasi del sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzative sono:

**a) Programmazione:** è la fase di definizione degli obiettivi annuali, dei relativi indicatori e risultati attesi (standard di riferimento). Si conclude con l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione da

parte della Giunta comunale.

Tale documento non è statico, bensì si adatta in corso d'anno al modificarsi delle priorità o al manifestarsi di eventi che incidono sulla possibilità di raggiungere gli obiettivi secondo gli standard attesi. Tale adattamento si realizza dal punto di vista formale con le variazioni di PEG: gli obiettivi possono essere modificati o inseriti ex novo fino al mese di ottobre. Con la variazione di PEG successiva all'assestamento di bilancio è possibile solo eliminare obiettivi per i quali non si sono manifestate le condizioni necessarie al conseguimento del target.

**b) Monitoraggio / Reporting:** in corso d'esercizio, la realizzazione delle attività necessarie al raggiungimento dell'obiettivo è responsabilità del direttore di Settore assegnatario e dei titolari delle posizioni organizzative / unità operative. E' loro compito segnalare eventuali eventi, fatti o ritardi significativi che mettono in dubbio il risultato atteso.

Tale comunicazione deve essere fatta attraverso un **reporting periodico (trimestrale)** nel quale, per ciascun obiettivo, viene indicato in modo sintetico lo stato di avanzamento – valorizzando gli indicatori - e descritte eventuali cause degli scostamenti. Motivazioni tardive, successive alla conclusione dell'esercizio, non saranno prese in considerazione ai fini della valutazione del risultato.

#### **c) Valutazione**

Il processo di valutazione delle performance organizzative si svolge sotto il coordinamento del Segretario Generale che condivide con l'Organismo Indipendente di Valutazione l'analisi dei risultati effettivi in merito agli *obiettivi strategici* e alle *performance dell'attività istituzionale*.

Tali risultati rappresentano la base per la redazione della Relazione sulla Performance, che deve essere resa pubblica e portata a conoscenza di tutti gli stakeholder, secondo le modalità e le procedure previste dall'art. 11, comma 6, del D.Lgs. 150/2010, ed esplicitate nel dettaglio nella sezione del presente documento dedicata alla "Trasparenza".

### **4) TEMPI / SOGGETTI / RESPONSABILITA'**

#### **a) Programmazione**

La redazione del Piano Esecutivo di Gestione / Piano della Performance si svolge nel mese successivo all'approvazione del Bilancio di Previsione.

Entro la fine del mese, il Segretario definisce la proposta riguardante gli obiettivi strategici – compresi quelli di sua diretta competenza - su indicazione del Sindaco e della Giunta e d'intesa con i Direttori di Settore.

Entro la stessa scadenza, i Direttori di Settore inviano all'Organismo Indipendente di Valutazione le schede PEG riportanti la proposta relativa alle performance dell'attività istituzionale.

L'Organismo Indipendente di Valutazione entro 15 giorni verifica la coerenza degli obiettivi / comportamenti proposti con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione della performance, richiedendo ai Direttori eventuali modifiche o integrazioni.

Ottenuta la validazione tecnica dell'O.I.V., il Segretario Generale presenta il PEG (o Piano delle Performance) alla Giunta per l'approvazione.

Sinteticamente, le fasi e i tempi della programmazione possono essere così riassunte (ipotizzando l'approvazione del Bilancio entro il 31/12 dell'anno che precede quello di vigenza):

<i>Fase</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Entro il...</i>
Indirizzi per definizione obiettivi strategici	Sindaco e Giunta comunale	20/01
Elaborazione proposta obiettivi strategici	Segretario Generale con il supporto dei Direttori di Settore	31/01
Definizione delle performance gestionali	Direttori di Settore	31/01
Validazione tecnica degli obiettivi	Organismo Indipendente di Valutazione (confronto con il Segretario ed i Dirigenti)	15/02
Proposta del Piano Esecutivo di Gestione (o Piano delle Performance)	Segretario Generale	22/02
Approvazione del Piano Esecutivo di Gestione (o Piano delle Performance)	Giunta comunale	28/02

## **b) Monitoraggio / Reporting**

Periodicamente e comunque non meno di 2 volte in corso d'anno, i Direttori di Settore predispongono un report per il Segretario Generale e per l'OIV all'interno del quale vengono riportati i risultati parziali alla data e vengono fornite previsioni in merito alla possibilità di raggiungere l'obiettivo a fine anno, nelle quantità, qualità e tempi attesi.

Nel mese di settembre, a seguito della verifica degli equilibri di bilancio, viene fornita alla Giunta una sintetica rappresentazione dello stato di avanzamento degli obiettivi e vengono proposte eventuali variazioni o adeguamenti dei risultati attesi. Le proposte di variazione PEG devono essere preventivamente validate dall'O.I.V.

## **c) Misurazione dei risultati e Valutazione della performance organizzativa**

### **Step 1) Misurazione della performance di Settore**

La misurazione della performance organizzativa a livello di Settore è effettuata sulla “*Scheda di Valutazione della Performance Organizzativa di Settore*” (Allegato 2a); essa è determinata dal consolidamento dei risultati relativi agli:

- *obiettivi strategici*: risultati conseguiti per tutti gli obiettivi assegnati al Settore.

Dal punto di vista operativo il processo richiede in primo luogo la misurazione finale dei risultati raggiunti, ovvero la valorizzazione di tutte le variabili finanziarie o tecnico-fisiche che sono state individuate in sede di programmazione come misure della performance.

A tale scopo i Direttori di Settore hanno il compito di valorizzare la scheda di cui sopra (allegato 2a) per la parte di competenza, riportando:

- **per ciascun obiettivo**, il valore assunto dai relativi indicatori al 31/12, esprimendo – se rappresentati in forma di indice – i valori delle differenti grandezze che determinano il risultato finale; in caso di scostamento dal risultato atteso, una sintetica motivazione ed un eventuale rinvio ad un documento analitico, da allegare alla scheda di valutazione.

La Scheda deve essere sottoscritta dal Direttore di Settore ed inviata all'Organismo Indipendente di Valutazione ed al Segretario Generale.

Compito dell'O.I.V. è analizzare i risultati relativi agli obiettivi strategici ed esprimere in termini

percentuali il grado di raggiungimento, avvalendosi della parte riservata allo scopo nella Scheda.

Sulla base dei dati e delle motivazioni riportate nelle schede (ed eventuale documentazione allegata) l'O.I.V. assegna il valore “*performance conseguita*” (variabile tra 0 e 100%), singolarmente per ciascun obiettivo strategico di Settore. Per arrivare a tale valutazione può richiedere un confronto con i dirigenti ed eventuali informazioni integrative a dimostrazione dei risultati autocertificati.

Conclusa l'istruttoria, l'O.I.V. si confronta con il Segretario per la conferma / correzione delle proposte di valutazione.

## **Step 2) Misurazione della performance di unità operativa**

Per ciascuna unità organizzativa, il direttore di Settore, con il supporto del responsabile, ha il compito di valorizzare la “*Scheda di Valutazione della Performance Organizzativa di Unità operativa*” (*Allegato 2b*), riportando:

- **per ciascuna performance gestionale**, il valore assunto dai relativi indicatori al 31/12, esprimendo – se rappresentati sotto forma di indice – i valori delle differenti grandezze che ne determinano il risultato finale, aggiungendo, in caso di scostamento dal risultato atteso, una sintetica motivazione; sarà compito del Direttore, inoltre, indicare il valore “*performance conseguita*”(variabile tra 0 e 100%);

La Scheda deve essere sottoscritta dal Direttore di Settore ed inviata:

- all'Organismo Indipendente di Valutazione, che ne verificherà la completezza e la coerenza della valutazione rispetto ai valori assunti dagli indicatori ed alle motivazioni degli scostamenti;
- al Segretario Generale per presa visione.

Conclusa la fase di misurazione, il processo valutativo è curato dall'Organismo Indipendente di Valutazione, di concerto con il Segretario Generale. Tale valutazione è diretta sui risultati degli obiettivi strategici di competenza dei Direttori; è indiretta sulle performance delle unità operative (U.O.), in quanto si occupa di verificare che le valutazioni già espresse dai Direttori rispecchino i valori assunti dagli indicatori e siano adeguatamente motivate.

La valutazione delle performance organizzative conseguite è inviata ai Direttori di Settore ed ai responsabili delle U.O., i quali – se ritengono – possono chiedere una rettifica del risultato secondo i criteri definiti al successivo capitolo “*procedure di conciliazione*”.

## **Step 3) Misurazione della performance del Segretario Generale**

La misurazione della performance del Segretario Generale è effettuata avvalendosi della stessa “*Scheda di Valutazione della Performance*” utilizzata per gli obiettivi strategici assegnati ai Settori (*Allegato 2a*); essa è determinata dal consolidamento dei risultati relativi agli obiettivi di competenza del Segretario Generale.

Dal punto di vista operativo il processo è analogo a quello descritto nello step 1) ed a questo di rimanda. Differentemente da quanto avviene per i dirigenti, il Segretario Generale è tenuto altresì ad esprimere in termini percentuali la sua valutazione in merito al grado di raggiungimento di ciascun obiettivo, avvalendosi della parte riservata allo scopo nella Scheda.

La Scheda deve essere sottoscritta dal Segretario Generale ed inviata all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Compito dell'O.I.V. è analizzare i risultati relativi agli obiettivi strategici, verificare la correttezza e l'esautività della rendicontazione e quindi confermare o modificare la proposta in merito al valore della “*performance conseguita*” (variabile tra 0 e 100%), singolarmente per ciascun obiettivo. Per

arrivare a tale valutazione può richiedere un confronto con il Segretario Generale ed eventuali informazioni integrative a dimostrazione dei risultati autocertificati.

Sulla base dei dati e delle motivazioni riportate nella scheda (ed eventuale documentazione allegata) l'O.I.V. assegna il proprio giudizio definitivo, illustrando i motivi di una eventuale differente valutazione rispetto a quella iniziale del Segretario.

Conclusa l'istruttoria, l'O.I.V. si confronta con il Segretario ed invia la scheda al Sindaco per la conferma / correzione delle proposte di valutazione.

A conclusione del processo, l'O.I.V. redige – di concerto con il Segretario Generale - la Relazione sulla Performance Organizzativa (prevista dell'art. 10 del DL 78/2009), riportante anche il dettaglio della valutazione per ciascun obiettivo, e la invia alla Giunta per la presa d'atto.

Sinteticamente, le fasi e i tempi della valutazione delle performance organizzative possono essere così riassunti:

<i>Fase</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Entro il...</i>
Misurazione degli obiettivi strategici	Direttori di Settore / Segretario	28/02
Misurazione degli indicatori della performance gestionale dei servizi e proposta di valutazione	Direttori di Settore	28/02
Valutazione dei comportamenti organizzativi di Servizio	Direttori di Settore	28/02
Analisi dei risultati e degli scostamenti	Organismo Indipendente di Valutazione con i Direttori di Settore / Segretario	15/03
Proposta di valutazione della performance organizzativa di Settore	Organismo Indipendente di Valutazione e Segretario Generale	30/03
Proposta di valutazione della performance organizzativa del Segretario Generale	Organismo Indipendente di Valutazione e Segretario Generale	30/03
Validazione valutazione della performance organizzativa di U.O.	Organismo Indipendente di Valutazione	30/03
Comunicazione dei risultati ai Direttori ed ai responsabili di U.O.	Segretario Generale	10/04
Redazione della Relazione sulla Performance	Organismo Indipendente di Valutazione	15/04
Approvazione della proposta di valutazione e presa d'atto della Relazione sulla Performance	Giunta	30/04
Pubblicazione della Relazione sulla Performance	Segretario Generale	15/05

## 5) MODALITA' DI RACCORDO CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il Piano Esecutivo di Gestione o Piano della Performance è redatto in coerenza con i contenuti del Bilancio di Previsione e della Relazione Previsionale e Programmatica.

In particolare, gli obiettivi strategici trovano riscontro all'interno dei Programmi e dei Progetti della RPP e si esplicitano in indicatori o piani di azione che derivano dagli indirizzi espressi in tale documento. Il PEG, inoltre, riporta le risorse finanziarie assegnate ai Settori per il conseguimento degli obiettivi ed in ultima analisi dei Programmi / Progetti della RPP.

Le variazioni degli obiettivi PEG devono trovare riscontro nell'ambito di variazioni programmatiche o nella disponibilità / distribuzione delle risorse registrate nelle variazioni di Bilancio.

Alla conclusione dell'esercizio, l'analisi dell'andamento delle risorse finanziarie e dei Programmi / Progetti riportata all'interno della Relazione al Rendiconto della Gestione deve trovare riscontro nelle valutazioni sulle performance conseguite espresse dall'Organismo Indipendente di Valutazione all'interno della Relazione sulla Performance.

## **Descrizione del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale**

### 1) DEFINIZIONE, CRITERI GENERALI E RIFERIMENTI NORMATIVI

La performance individuale rappresenta il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione degli utenti e degli altri stakeholder (delibera Civit 112/2010).

La misurazione e la valutazione della performance individuale viene effettuata a tutti i livelli dell'organizzazione; coinvolge i dirigenti, il personale con posizione di responsabilità e tutte le categorie contrattuali in cui si collocano i funzionari pubblici, rappresentando lo snodo per:

- l'applicazione del sistema di incentivazione;
- l'elaborazione del piano di formazione;
- la gestione del sistema delle carriere (progressioni orizzontali e verticali);

secondo logiche e contenuti coerenti con le strategie e le priorità dell'amministrazione.

Gli ambiti di valutazione della performance individuale sono individuati dall'art. 9 della legge 150/09, secondo il quale la valutazione della performance individuale dei dirigenti e degli incaricati di posizione organizzativa, in posizione di autonomia e di responsabilità, deve riguardare:

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

La medesima disposizione stabilisce che "la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base delle performance organizzative conseguite (come definite dall'art. 7 della stessa legge) e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

### 2) PRINCIPI DI RIFERIMENTO

La formulazione di una nuova metodologia (o "Sistema") di misurazione e valutazione delle performance individuali, in linea con i contenuti e le logiche della legge 150/09, si pone le seguenti finalità:

- gestire in modo più efficace le risorse umane, a tutti i livelli, ed i processi organizzativi;
- promuovere il miglioramento della qualità dei servizi offerti, valutando le performance avvalendosi anche di criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi (nel rispetto delle prescrizioni di legge);
- promuovere lo sviluppo delle competenze professionali, attraverso il riconoscimento del

merito e l'individuazione dei supporti formativi necessari alla crescita individuale;

- fornire la base per l'adozione di un sistema incentivante in grado di valorizzare il merito, l'impegno e la produttività dei singoli e/o di gruppi di lavoro, legando l'erogazione dei premi ai risultati effettivamente conseguiti ed al contributo fornito da ciascuno;
- comunicare e condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con tutto il personale, attraverso specifici momenti e strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti, i loro responsabili diretti ed i dirigenti.
- garantire la massima trasparenza delle informazioni concernenti la misurazione e la valutazione delle performance, mediante l'utilizzo di idonei strumenti di comunicazione.

### 3) IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

#### 3.1 PARAMETRI DI VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali dei dirigenti si basa su 2 parametri:

- **obiettivi individuali o trasversali** (ovvero condivisi con altri dirigenti), strettamente correlati alla realizzazione delle performance organizzative;
- **competenze e capacità professionali espresse.**

Con il primo parametro di misura la capacità di implementare i programmi prioritari dell'amministrazione e di realizzare – anche in condivisione - gli obiettivi, monitorati attraverso indicatori a rilevanza esterna ed interna.

Con il secondo parametro si dà conto di come sono stati raggiunti gli obiettivi e sono stati sviluppati i programmi dell'amministrazione, ossia si esprime un giudizio in merito alla capacità di gestione delle risorse, alla funzionalità delle scelte organizzative adottate, all'efficacia ed all'estensione del sistema di relazioni esterne o interne che il dirigente ha costruito in un dato periodo.

Ne consegue che il Sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali dei dirigenti si basa su:

**I° parametro: Obiettivi Strategici del Piano Esecutivo di Gestione** (media degli obiettivi assegnati);

**II° parametro: Scheda di Valutazione Individuale**, attraverso la quale vengono valutate **le competenze professionali e la capacità manageriale** effettivamente dimostrate in corso d'anno.

La scheda è rappresentata nell'*Allegato 3a*.

#### 3.2. PESO DEI PARAMETRI

Ai fini della valutazione complessiva delle performance individuale, ai due parametri viene attribuito un peso relativo, che può variare in relazione:

- al grado di complessità degli obiettivi individuali da realizzare, che può mutare anche in modo significativo da un esercizio ad un altro;
- al grado di dipendenza dall'intervento degli organi politici o dalle scelte di altre istituzioni, che incidono sui margini di autonomia e discrezionalità nel controllo delle leve gestionali necessarie per realizzare i risultati attesi.

Valutata ex ante l'incidenza delle variabili sopra riportate per ciascun dirigente, il peso relativo dei due parametri di valutazione può assumere un valore compreso tra le seguenti classi di valori:

**I° parametro - Obiettivi Strategici del Piano Esecutivo di Gestione : 30% - 50%;**

**II° parametro - Capacità manageriale e competenze professionali: 70% - 30%**

### 3.3 VALUTAZIONE DEI PARAMETRI

Il risultato relativo al primo parametro – Obiettivi strategici del PEG, è pari alla media dei risultati ottenuti sui diversi obiettivi strategici assegnati al Dirigente.

La valutazione di ciascun obiettivo strategico è di competenza del O.I.V. e del Segretario Generale, secondo il processo descritto nella prima parte del presente documento.

Il risultato relativo al secondo parametro – Capacità manageriale e competenze professionali, è pari alla somma dei valori parziali ottenuti sui diversi fattori nei quali è articolata la Scheda di valutazione individuale.

La Scheda di valutazione è compilata dal Segretario Generale.

A conclusione delle due fasi di valutazione, il risultato ottenuto da ciascun dirigente (Risultato ponderato) è riportato nella tabella seguente:

Parametro	Peso (%)	Risultato effettivo	<b>Risultato ponderato</b>
Obiettivi Strategici PEG	30 - 50		
Capacità manageriali e competenze professionali	70 - 50		
<b>Totale</b>	<b>100</b>		<b>100</b>

### 3.4 PREMIO DI RISULTATO

**Il premio di risultato potenziale (ex ante)**, nell'ambito di quanto previsto dal contratto collettivo di comparto, è stabilito ex ante dall'amministrazione e debitamente comunicato agli interessati al momento dell'assegnazione degli obiettivi.

**Il premio di risultato effettivo (a consuntivo)** è dato dal seguente algoritmo di calcolo:

$$\text{(Premio potenziale X Risultato Ponderato) / 100}$$

## 4) PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE:

### 4.1 PARAMETRI DI VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali del personale incaricato di posizione organizzativa o di responsabilità si basa su 2 parametri:

- **obiettivi individuali o trasversali** (ovvero condivisi), strettamente correlati alla realizzazione delle performance organizzative o alla partecipazione agli obiettivi strategici;
- **competenze professionali e capacità gestionali espresse.**

Con il primo parametro si misura la capacità di realizzare gli obiettivi e di gestire i processi assegnati secondo principi di efficacia e di efficienza, monitorati attraverso indicatori a rilevanza esterna ed interna.

Con il secondo parametro si dà conto di come sono stati raggiunti gli obiettivi e svolte le attività, ossia si esprime un giudizio in merito alla capacità di gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali, all'efficacia delle soluzioni tecniche adottate, alla capacità di utilizzare in autonomia le leve operative disponibili.

Ne consegue che il Sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali del personale incaricato di Posizione Organizzativa si basa su:

**I° parametro: Obiettivi Individuali assegnati dai Dirigenti, strettamente correlati al Piano Esecutivo di Gestione, nell'ambito degli obiettivi strategici del Settore di appartenenza e/o delle performance gestionali specifiche del unità operativa assegnata.** In casi particolari, altri obiettivi specifici non legati al PEG;

**II° parametro: Scheda di Valutazione Individuale**, attraverso la quale vengono valutati la **capacità gestionale e le competenze professionali** effettivamente dimostrate in corso d'anno.

Le Schede di Valutazione individuali delle PO sono calibrate in relazione alle differenti tipologie di Posizioni previste nell'organigramma dell'Ente, che possono essere così definite:

- **PO gestionale:** è caratterizzata da processi operativi definiti a livello normativo e spesso connotati da una varianza contenuta; in genere assorbono un numero elevato di risorse umane. Il valore aggiunto richiesto al titolare della Posizione è connesso principalmente alle funzioni di coordinamento, organizzazione ed alla capacità dimostrata nei rapporti con gli utenti.
- **PO professionale:** è caratterizzata da processi non standardizzabili e dalla ricerca di soluzioni sempre diverse in relazione al mutare del contesto ambientale e normativo. In genere tali PO assorbono poco personale e richiedono competenze professionali elevate. Il valore aggiunto del titolare della Posizione è strettamente connesso al livello specialistico delle sue conoscenze ed alla sua esperienza sul campo.

#### *4.2. PESO DEI PARAMETRI*

Ai fini della valutazione complessiva delle performance individuale, ai due parametri viene attribuito un peso relativo, che può variare in relazione:

- al grado di complessità degli obiettivi individuali da realizzare, che può mutare anche in modo significativo da un esercizio ad un altro;
- ai margini di autonomia e alle possibilità di controllo delle leve gestionali necessarie per realizzare i risultati attesi.

Valutata ex ante l'incidenza delle variabili sopra riportate per ciascuna Posizione Organizzativa, il peso relativo dei due parametri può assumere un valore compreso tra le seguenti classi di valori:

<b>I° parametro - Obiettivi individuali assegnati dai dirigenti :</b>	<b>20% - 40%;</b>
<b>II° parametro - Capacità gestionale e contributo professionale:</b>	<b>80% - 60%</b>

#### *4.3 VALUTAZIONE DEI PARAMETRI*

Il risultato relativo al primo parametro – Obiettivi individuali legati al PEG (o, in casi eccezionali, indipendenti da esso), è pari alla media dei risultati ottenuti sui diversi obiettivi assegnati dal Dirigente.

La valutazione di ciascun *obiettivo individuale* è di competenza del Dirigente sovraordinato, che dovrà partire dal risultato dell'obiettivo / performance del PEG (rilevato secondo le metodologie descritte nella prima parte del presente documento) e potrà confermare tale risultato senza motivazione oppure discostarsi da tale risultato, esplicitando i motivi dello scostamento.

Il risultato relativo al secondo parametro – *capacità gestionale e competenza professionale*, è pari alla somma dei valori parziali ottenuti sui diversi fattori nei quali è articolata la Scheda di valutazione individuale.

La Scheda di valutazione è compilata dal Dirigente.

A conclusione delle due fasi di valutazione, il risultato ottenuto da ciascuna Posizione Organizzativa (Risultato Ponderato) è riportato nella tabella seguente:

Parametro	Peso (%)	Risultato effettivo	Risultato ponderato
Obiettivi Individuali connessi al PEG	20 - 40		
Capacità gestionali e competenze professionali	80 - 60		
<b>Totale</b>	<b>100</b>		<b>100</b>

#### 4.4 PREMIO DI RISULTATO

**Il premio di risultato potenziale (ex ante)**, come previsto dal contratto collettivo di comparto, è determinato in una quota variabile (tra il 10% ed il 25%) dell'ammontare della retribuzione di posizione di ciascuna PO.

Tale valore è viene individuato annualmente in sede di accordo tra l'amministrazione e la rappresentanza sindacale dei dipendenti sulla composizione e distribuzione del fondo per la valorizzazione del personale.

**Il premio di risultato effettivo (a consuntivo)** è dato dal seguente algoritmo di calcolo:

$$\text{(Premio potenziale X Risultato Ponderato) / 100}$$

## 5) IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE

### 5.1 PARAMETRI DI VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali del Segretario Generale si basa su 2 parametri:

- **obiettivi individuali**, strettamente correlati alla realizzazione delle performance dell'amministrazione nel suo complesso;
- **competenze e capacità professionali espresse**.

Con il primo parametro di misura la capacità di implementare i programmi prioritari dell'amministrazione e di guidare la struttura organizzativa verso il conseguimento degli obiettivi fondamentali, monitorati attraverso indicatori a rilevanza esterna ed interna.

Con il secondo parametro si esprime un giudizio in merito alla capacità del Segretario di svolgere il ruolo che gli è proprio, considerando la sua duplice natura:

- di garante della legittimità delle decisioni e dell'azione dell'amministrazione, nonché di "consulente" giuridico – amministrativo degli organi di governo;
- di direttore dell'organizzazione, di primo responsabile dell'efficiente ed efficace svolgimento dei compiti istituzionali attribuiti al comune, di coordinamento delle funzioni dei dirigenti.

Ne consegue che il Sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali del Segretario Generale si basa su:

**I° parametro: Obiettivi Strategici del Piano Esecutivo di Gestione** (media degli obiettivi assegnati);

**II° parametro: Scheda di Valutazione Individuale**, attraverso la quale vengono valutate **le competenze professionali e le capacità manageriali** effettivamente dimostrate in corso d'anno.

La scheda è rappresentata nell'*Allegato 3d*.

Al fine di formulare una valutazione il più possibile completa sull'esercizio del ruolo del Segretario Generale, il Sindaco può avvalersi di pareri scritti o verbali da parte di organi esterni all'amministrazione, di natura indipendente, quali il collegio dei Revisori o l'Organismo Indipendente di Valutazione, ciascuno per gli ambiti di competenza.

Inoltre, preventivamente alla valutazione, il Segretario Generale può presentare una memoria scritta relativa ai risultati raggiunti, sia in relazione agli obiettivi strategici, sia in relazione alle funzioni di carattere giuridico-amministrativo esercitate, sia ancora in merito agli interventi condotti per migliorare la funzionalità dell'organizzazione e la qualità dei servizi.

## 5.2. PESO DEI PARAMETRI

Ai fini della valutazione complessiva delle performance individuale, ai due parametri viene attribuito un peso relativo, che può variare in relazione:

- al grado di complessità degli obiettivi individuali da realizzare, che può mutare anche in modo significativo da un esercizio ad un altro;
- al grado di dipendenza dall'intervento degli organi politici o dalle scelte di altre istituzioni, che incidono sui margini di autonomia e discrezionalità nel controllo delle leve gestionali necessarie per realizzare i risultati attesi.

Valutata ex ante l'incidenza delle variabili sopra riportate per ciascun dirigente, il peso relativo dei due parametri di valutazione può assumere un valore compreso tra le seguenti classi di valori:

**I° parametro - Obiettivi Strategici del Piano Esecutivo di Gestione : 30% - 50%;**

**II° parametro - Capacità manageriale e competenze professionali: 70% - 30%**

## 5.3 VALUTAZIONE DEI PARAMETRI

Il risultato relativo al primo parametro – *Obiettivi strategici del PEG*, è pari alla media dei risultati ottenuti sui diversi obiettivi strategici assegnati al Segretario.

La valutazione di ciascun obiettivo strategico è di competenza del Sindaco, sulla base delle analisi e delle proposte formulate dal Segretario stesso e verificate dall'O.I.V., secondo il processo descritto nella prima parte del presente documento.

Il risultato relativo al secondo parametro – *Capacità manageriale e competenze professionali* - è pari alla somma dei valori parziali ottenuti sui diversi fattori nei quali è articolata la Scheda di valutazione individuale.

La Scheda di valutazione è compilata dal Sindaco.

A conclusione delle due fasi di valutazione, il risultato ottenuto dal Segretario (Risultato ponderato) è riportato nella tabella seguente:

Parametro	Peso (%)	Risultato effettivo	<b>Risultato ponderato</b>
Obiettivi Strategici PEG	30 - 50		
Capacità manageriali e competenze professionali	70 - 50		
<b>Totale</b>	<b>100</b>		<b>100</b>

### 3.4 PREMIO DI RISULTATO

**Il premio di risultato potenziale (ex ante)**, nell'ambito di quanto previsto nel contratto nazionale collettivo il premio potenziale è dato da un importo non superiore al 10% del monte salari riferito a ciascun Segretario nell'anno di riferimento (art. 42, comma 2 CCNL 16/05/2001). L'importo massimo erogabile viene fissato annualmente entro il limite massimo di cui all'articolo dianzi citato con provvedimento della Giunta Comunale.

**Il premio di risultato effettivo (a consuntivo)** è dato dal seguente algoritmo di calcolo:

$$\text{(Premio potenziale X Risultato Ponderato) / 100}$$

## 6) PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE

L'art. 9, comma 2, del D.Lgs 150/09, prevede che *"la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono collegate:*

*a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*

*b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi."*

L'art. 17, comma 1, prescrive l'utilizzo di *"strumenti di valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa informati a principi di selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi."*

Date le premesse, si intende caratterizzare il sistema di valutazione delle prestazioni individuali dei dipendenti del comune di Legnago attraverso:

- 1) l'individuazione di strumenti e tecniche di rappresentazione della performance in grado di permettere la misurazione e valutazione secondo criteri trasparenti e basati su un sistema di informazioni certe ed oggettive;
- 2) l'analisi del contributo individuale di ciascun dipendente al conseguimento del risultato di performance, al fine di evidenziare il merito e premiarlo attraverso il riconoscimento di incentivi economici.

## 6.1 I PIANI DI ATTIVITA'

Uno degli strumenti individuati dall'amministrazione di Legnago per la misurazione e la valutazione delle performance dei dipendenti è rappresentato dai **Piani di Attività, ovvero progetti caratterizzati da obiettivi di gruppo**, in accordo con quanto indicato dall'art. 9, comma 2 precedentemente richiamato.

I Piani di Attività si configurano infatti come obiettivi assegnati al singolo o ad un gruppo di dipendenti.

Tali progetti vengono presentati alla Giunta entro e non oltre il 30 di maggio di ciascun anno.

La proposta dei Piani di Attività è di responsabilità dei dirigenti dei Settori, i quali – avvalendosi della specifica scheda (*Allegato 4a*) – individuano:

- gli **obiettivi** del progetto, da esprimere in termini di miglioramento della qualità dei servizi erogati o di interventi di carattere straordinario e una tantum per fare fronte a specifiche previsioni normative, indirizzi politico-amministrativi o gap organizzativi;
- le **motivazioni** e la **rilevanza** del progetto;
- gli **indicatori** attraverso i quali è possibile misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi;
- la **programmazione delle fasi e delle attività** da svolgere per il conseguimento degli obiettivi;
- il **responsabile del coordinamento del progetto**, preferibilmente un titolare di Posizione Organizzativa o un funzionario, il quale ha il compito di relazionare periodicamente sull'andamento delle attività al dirigente di riferimento, nonché – 1 volta all'anno – al Segretario Generale.
- il **personale coinvolto** nel Piano, con chiara indicazione del contributo professionale che ciascuno può apportare al progetto;
- il **budget** assegnato al progetto, determinato attraverso il rapporto tra:

$$\Sigma [(quota\ fiss\ a\ per\ ciascuna\ Categoria\ contrattuale) \times (n.\ dipendenti\ per\ Categoria)]$$

I Piani possono essere collegati a specifici obiettivi strategici o performance gestionali del PEG; oppure possono costituire un insieme di attività non rilevate nel PEG, la cui realizzazione consente di apportare un miglioramento significativo della gestione o dell'organizzazione interna, che deve essere chiaramente esplicitato.

I Piani di Attività sono:

- 1) elaborati dai direttori di Settore, di concerto con il Segretario Generale;

- 2) soggetti alla verifica dell'O.I.V. in relazione alla coerenza metodologica con il sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzative;
- 3) approvati dalla Giunta.

### *La valutazione dei Piani di Attività e del contributo individuale*

La responsabilità della valutazione del personale è di competenza dei dirigenti ed il sistema di valutazione coinvolge il valutatore ed il valutato in un processo dinamico che si sviluppa nel tempo.

**Principio base: al valutato viene assicurata ex ante una completa conoscenza delle regole e dei meccanismi sui quali è fondato il sistema di valutazione, nonché degli obiettivi e dei fattori che saranno oggetto di valutazione.**

Di seguito si illustra il processo di comunicazione – misurazione – valutazione del Piano:

**Step 1 (ex ante):** entro 15 giorni dall'approvazione dei Piani di Attività da parte della Giunta, i dirigenti sono tenuti a riunire i propri collaboratori per illustrare gli obiettivi e gli elementi che sono stati individuati come oggetto di valutazione.

Tali incontri saranno svolti coinvolgendo tutti gli individui che fanno parte del gruppo di lavoro, compreso il responsabile del Piano.

In seguito, i responsabili dei Piani potranno tenere colloqui individuali con i collaboratori, per illustrare nel dettaglio il contributo individuale atteso nell'ambito del Piano di Attività.

**Step 2 (in itinere):** i dirigenti prevedono, almeno una volta in corso d'anno, una fase di valutazione intermedia per verificare e comunicare il grado parziale di raggiungimento degli obiettivi dei Piani di Attività.

Analogamente con quanto avvenuto ad inizio anno, i dirigenti organizzano un incontro con il gruppo per valutare lo stato di avanzamento dei progetti e le strategie operative necessarie al conseguimento degli obiettivi a fine esercizio; successivamente, i responsabili di progetto – se necessario - organizzano incontri individuali con i propri collaboratori, per esprimere una prima valutazione intermedia sulle prestazioni rese dai singoli in vista degli obiettivi assegnati.

**Step 3 (ex post):** al termine dell'anno di riferimento, si procede alla valutazione del Piano e successivamente alla valutazione del contributo individuale.

3.1. Valutazione del Piano: a conclusione dell'esercizio, il responsabile del Piano predispone la rendicontazione dei risultati conseguiti, valorizza gli indicatori e relaziona sulle azioni svolte ed i tempi di esecuzione, in rapporto al programma iniziale.

Il Piano di Attività viene valutato dal Direttore del Settore responsabile, di concerto con il Segretario Generale; la valutazione – che deve tenere conto dei risultati degli indicatori e del rispetto della programmazione - si esprime mediante un valore percentuale complessivo, variabile tra 0 e 100.

Il budget del Piano, determinato in sede di programmazione, viene moltiplicato per il risultato raggiunto. Se il risultato raggiunto è inferiore al 50%, non viene distribuito nessun incentivo.

3.2 Valutazione Individuale: sulla base dei risultati rilevati, i dirigenti comunicano ai membri del gruppo di lavoro:

- l'esito della valutazione complessiva del Piano di Attività;

- l'esito della valutazione individuale, ovvero del contributo reso dal singolo in relazione al risultato complessivo, in accordo con il responsabile del progetto.

Per comunicare la valutazione individuale si avvalgono della scheda di cui all'Allegato 4b.

A tale scopo organizzano un contraddittorio diretto con i valutati, in modo da garantire la massima consapevolezza ed efficacia del percorso di valutazione.

Nel colloquio di valutazione l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze e capacità professionali espresse nel corso del progetto, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tese ad analizzare eventuali problemi e le loro cause.

In relazione al punteggio ottenuto, l'ammontare del premio individuale è così definito:

<b>Premio Individuale</b>
=
<b>(Quota fissa di categoria) X (Risultato Piano di Attività) X (Valutazione Individuale)</b>

La valutazione individuale è espressa in termini percentuali in funzione del punteggio assegnato tramite la scheda di valutazione del Piano di Attività:

<b>Punteggio</b>	<b>Valutazione individuale</b>
10 - 11 punti	100,00%
9 punti	90,00%
8 punti	80,00%
Da 6 a 7 punti	50,00%
Meno di 6 punti	0,00%

### ***Procedure di conciliazione***

Per la dirigenza: in caso di mancato accordo, il dirigente ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni, sia in merito alla valutazione degli *obiettivi* che in relazione alla valutazione della *capacità gestionale e competenza professionale*.

Tale richiesta deve essere inoltrata entro 15 giorni al Segretario Generale il quale, sentito

l'Organismo Indipendente di Valutazione, emette per iscritto la propria determinazione di conferma o modifica entro ulteriori 15 giorni.

Non sono previste ulteriori procedure di conciliazione.

Per le Posizioni Organizzative: in caso di mancato accordo, il titolare della Posizione Organizzativa ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni, sia in merito alla valutazione degli *obiettivi* che in relazione alla valutazione della *capacità gestionale e competenza professionale*.

Tale richiesta deve essere inoltrata entro 15 giorni al Dirigente di riferimento il quale, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, emette per iscritto la propria determinazione di conferma o modifica entro 15 giorni.

Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione, nel termine dei 10 giorni successivi, secondo le modalità di seguito descritte.

Per il personale del comparto: acquisita la valutazione della performance individuale relativa al contributo fornito nel contesto dei Piani di attività, il dipendente può chiedere chiarimenti al soggetto valutatore sia nel corso del colloquio di valutazione, sia per iscritto, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni; in tal caso ha diritto a ricevere i relativi chiarimenti nei 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma.

Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione, nel termine dei 10 giorni successivi.

La procedura di conciliazione si svolge nei termini seguenti:

a. la procedura è avviata dal dipendente attraverso una richiesta scritta indirizzata al Segretario Generale e all'Organismo Indipendente di Valutazione;

b. Il Segretario Generale acquisisce dal dirigente responsabile la documentazione e le informazioni in base alle quali è stata formulata la valutazione e convoca un incontro di conciliazione entro 15 giorni dalla richiesta.

c. l'incontro si svolge alla presenza del Segretario Generale, dell'Organismo Indipendente di Valutazione, del dirigente responsabile e del dipendente, assistito da eventuale persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura dell'Amministrazione;

d. nel termine perentorio dei successivi 10 giorni il Segretario Generale – tenuto conto delle osservazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione in merito alla coerenza delle procedure di valutazione può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione della performance individuale;

e. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

**La procedura di conciliazione può essere richiesta solo nel caso in cui il valutato abbia subito una valutazione complessiva inferiore a 80%.**

## **Trasparenza**

In ottemperanza al principio di trasparenza, richiamato nell'art. 11 del DL 150/2009, ed al fine di rispettare il diritto all'informazione da parte dei cittadini vengono pubblicati nella sezione "Valutazione, trasparenza e merito" nella homepage del sito istituzionale del comune:

- gli obiettivi e le performance organizzative attese inseriti nel Piano Esecutivo di Gestione o Piano della Performance;

- i risultati e le performance organizzative effettivamente conseguite ed espresse all'interno della Relazione sulla Performance

Tali documenti, previa attestazione di conformità da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione, vengono approvati dalla Giunta e successivamente inviati al Presidente del Consiglio comunale.

**Allegato 1a - PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE DI SETTORE - anno ....**

**SETTORE** (*codice e descrizione*)

**DIRIGENTE** (*nome e cognome*)

**Obiettivi Strategici**

*Riportare gli obiettivi collegati alle scelte strategiche e prioritarie del Sindaco e della Giunta. Sono rappresentati e assegnati direttamente dal Segretario Generale.*

Descrizione Obiettivo		Indicatore		Risultato Atteso
Obiettivo trasversale	SI	Altre unità organizzative coinvolte:	Settore ... Posizione Organizzativa ...	
	NO			

Descrizione Obiettivo		Indicatore		Risultato Atteso
Obiettivo trasversale	SI	Altre unità organizzative coinvolte:	Settore ... Posizione Organizzativa ...	
	NO			

## **Allegato 1b - PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE DELLE UNITA' OPERATIVE - anno ...**

**Settore:** (descrizione)  
**Direttore:** (nome e cognome)  
**Unità operativa (U.O.):** (descrizione)  
**Responsabile U.O.:** (nome e cognome)  
**Programma RPP:** (descrizione del Programma di riferimento all'interno della RPP)

### **Descrizione del servizio**

Riportare una sintetica descrizione dei principali processi ed output del Servizio / U.O.

### **Stakeholder (Portatori di interesse)**

Riportare le categorie di soggetti con i quali il servizio entra in relazione nello svolgimento delle attività di competenza

—  
—  
—  
—  
—

### **Performance gestionali del Servizio / Unità Operativa**

Riportare gli indicatori di performance relativi alla gestione del portafoglio dei prodotti / servizi erogati, finali e di supporto. Inserire al massimo 5 di indicatori.

Processo	Performance organizzativa	
	Indicatore	Risultato Atteso

Processo	Performance organizzativa	
	Indicatore	Risultato Atteso

**Risorse Umane assegnate**

<i>Posizione</i>	<i>n. unità</i>
Dirigente	
Posizione organizz	
Categoria D	
Categoria C	
Categoria B	
Categoria A	

**Risorse strumentali assegnate**

<i>Beni</i>	

**Risorse finanziarie assegnate**

Elenco dei capitoli di Entrata e di Spesa assegnati al Servizio (per titolarità di accertamento / impegno).

**Allegato 2a - SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SETTORE**

**SETTORE** (*codice e descrizione*)

**DIRIGENTE** (*nome e cognome*)

**Obiettivi Strategici**

<b>Descrizione Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Risultato Atteso</b>	<b>Risultato al 31/12</b>
Motivazione degli scostamenti:			
Performance conseguita: 0 – 100% (a cura dell'OIV di concerto con il Segretario Generale)			

<b>Descrizione Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Risultato Atteso</b>	<b>Risultato al 31/12</b>
Motivazione degli scostamenti:			
Performance conseguita: 0 – 100% (a cura dell'OIV di concerto con il Segretario Generale)			

**Allegato 2b - SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' OPERATIVA**

**Settore:** (descrizione)  
**Direttore:** (nome e cognome)  
**Unità operativa (U.O.):** (descrizione)  
**Responsabile U.O.:** (nome e cognome)  
**Programma RPP:** (descrizione del Programma di riferimento all'interno della RPP)

**Performance della gestione del Servizio / Unità Operativa**

<i>Processo</i>	<i>Performance organizzativa</i>		
	<i>Indicatore</i>	<i>Risultato Atteso</i>	<i>Risultato al 31/12</i>
Motivazione degli scostamenti:			
Performance conseguita: 0 – 100% (a cura del Direttore di Settore)			

<i>Processo</i>	<i>Performance organizzativa</i>		
	<i>Indicatore</i>	<i>Risultato Atteso</i>	<i>Risultato al 31/12</i>
Motivazione degli scostamenti:			
Performance conseguita: 0 – 100% (a cura del Direttore di Settore)			

**Allegato 3a - SCHEDA DI VALUTAZIONE  
DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI**

Dirigente:

Posizione: Direttore del Settore ....

Periodo di riferimento della valutazione:

Valutatore:

**OBIETTIVI STRATEGICI (PEG) ASSEGNATI**

<b>Obiettivo Strategici (PEG)</b>	<b>Risultato</b>
Obiettivo PEG 1 - .....	
Obiettivo PEG 2 - .....	
<b>Media risultati obiettivi Strategici</b>	

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI E DELLE CAPACITA' MANAGERIALI

Area delle competenze <i>Fattori di prestazione</i>	Peso relativo	Valutazione assegnata
<b>Conoscenze e competenze Professionali</b>	<b>10%</b>	<b>da 0 a 5</b>
1	<i>Competenza tecnica: conoscenza degli aspetti tecnici, amministrativi e normativi riguardanti i processi gestionali di diretta responsabilità.</i>	
2	<i>Competenza manageriale: conoscenza dei processi trasversali (ciclo del bilancio, processi di acquisto, di gestione del personale, di comunicazione, sistema di valutazione della performance ecc.).</i>	
3	<i>Conoscenza dell'ambiente di riferimento: conoscenza delle caratteristiche e delle esigenze dell'utenza.</i>	
<b>Competenze organizzative e gestione del personale</b>	<b>25%</b>	<b>da 0 a 5</b>
1	<i>Leadership: capacità di rappresentare un punto di riferimento professionale per i collaboratori e di motivarli al fine di migliorare le loro prestazioni.</i>	
2	<i>Delega e controllo: attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il controllo dell'attività specifica e la responsabilità sui risultati.</i>	
3	<i>Coinvolgimento: capacità di comunicare gli obiettivi assegnati ai propri collaboratori e di garantire periodici feedback in corso d'anno sul grado di raggiungimento e sulla qualità dell'apporto individuale.</i>	
4	<i>Sviluppo delle risorse umane: attitudine a trasferire conoscenze e ad analizzare i fabbisogni individuali di formazione per favorire la crescita professionale dei collaboratori.</i>	
5	<i>Datore di lavoro: riconoscimento dei comportamenti che richiedono l'esercizio della responsabilità disciplinare e sua applicazione in modo proporzionato; capacità di garantire la continuità del servizio - soprattutto nei periodi in cui si concentra la domanda - e di gestire e differenziare gli orari dei collaboratori in funzione delle caratteristiche del servizio; smaltimento delle ferie del personale.</i>	
<b>Capacità strategiche ed orientamento all'innovazione</b>	<b>25%</b>	<b>da 0 a 5</b>
1	<i>Strategia: capacità di comprendere le priorità dell'amministrazione, definire e comunicare in modo chiaro gli obiettivi da raggiungere e programmare conseguentemente le risorse ed i tempi di esecuzione.</i>	
2	<i>Innovazione: orientamento al cambiamento ed alla innovazione (informatizzazione, riduzione tempi, semplificazione, ecc.) finalizzato al miglioramento della gestione dei servizi erogati.</i>	
3	<i>Sistema di relazioni: capacità di creare e mantenere reti di relazioni trasparenti ed efficaci con gli interlocutori istituzionali (Sindaco, Assessori, Giunta, Consiglio) e con i portatori di interesse (stakeholder) esterni all'amministrazione.</i>	
<b>Capacità realizzativa</b>	<b>25%</b>	<b>da 0 a 5</b>
1	<i>Decisione: capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte.</i>	
2	<i>Risoluzione dei Problemi: capacità di fornire risposte e di elaborare soluzioni di fronte a complessità gestionali o a mutamenti inattesi del contesto di riferimento.</i>	
3	<i>Implementazione: capacità di realizzare operativamente gli indirizzi espressi dell'amministrazione, impiegando le risorse (umane, tecniche e finanziarie) in modo efficiente.</i>	
4	<i>Comunicazione: capacità di attivare strumenti idonei a diffondere all'esterno l'attività degli organi di governo, la conoscenza e le modalità di fruizione dei servizi erogati e delle iniziative dell'Ente.</i>	
<b>Capacità di valutazione dei collaboratori</b>	<b>15%</b>	<b>da 0 a 5</b>
1	<i>Capacità di valutare e premiare la performance, qualora necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni dei collaboratori.</i>	
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA (media ponderata delle valutazioni singole)</b>		

**Scala dei punteggi di valutazione da applicare a ciascuna "Area delle competenze"**

0 = livello di prestazione insufficiente

1 = livello di prestazione non in linea con il ruolo ricoperto

2 = livello di prestazione sufficiente

3 = livello di prestazione coerente con il ruolo ricoperto  
 4 = livello di prestazione superiore alle attese  
 5 = livello di prestazione eccellente

**Punteggio in 100simi della scheda di valutazione delle competenze / capacità**

Se “Valutazione complessiva” > o = 4,5	allora Punteggio = 100
Se “Valutazione complessiva” > o = 4 e < 4,5	allora Punteggio = 90
Se “Valutazione complessiva” > o = 3,5 e < 4	allora Punteggio = 75
Se “Valutazione complessiva” > o = 3 e < 3,5	allora Punteggio = 50
Se “Valutazione complessiva” > o = 2,5 e < 3	allora Punteggio = 25
Se “Valutazione complessiva” < 2,5	allora Punteggio = 0

**SINTESI DEI RISULTATI CONSEGUITI**

Parametro	Peso (%)	Risultato effettivo	Risultato ponderato
Obiettivi Strategici (PEG)	30 - 50		
Capacità manageriali e competenze professionali espresse	70 - 50		
<b>Totale</b>	<b>100</b>		<b>100</b>

**FIRMA DEL VALUTATORE**

\_\_\_\_\_

**FIRMA DEL VALUTATO**  
(per presa visione)

\_\_\_\_\_

**Data**

\_\_\_\_\_

**Allegato 3b - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE  
INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Nome e Cognome:

Settore:

Responsabile del Servizio:

Periodo di riferimento della valutazione:

Valutatore:

**OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI**

<b>Obiettivo</b>	<b>Risultato</b>
Obiettivo - .....	
Obiettivo - .....	
<b>Media risultati obiettivi</b>	

**VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI E DELLE GESTIONALI  
ESPRESSE: RIPARTIZIONE DEI PESI TRA LE AREE DELLE COMPETENZE IN  
RELAZIONE AL RUOLO**

<b>Aree delle competenze</b>	<b>PO con &gt; 4 collaboratori</b>	<b>PO con &lt; 4 collaboratori</b>
Conoscenze e competenze professionali	30	30
Competenze organizzative e gestione del personale	30	20
Capacità realizzativa	40	50
<i>Totale</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI E DELLE CAPACITA' GESTIONALI ESPRESSE

Area delle competenze <i>Fattori di prestazione</i>		Peso relativo	Valutazione assegnata
<b>Conoscenze e competenze professionali</b>		<b>30%</b>	<b>da 0 a 5</b>
1	<i>Competenza tecnica: conoscenza degli aspetti tecnici e giuridico-amministrativi e normativi riguardanti i processi gestionali di competenza</i>		
2	<i>Competenza organizzativa: conoscenza dei processi di gestione del personale, dei processi organizzativi, dei processi di gestione del bilancio e del sistema di valutazione della performance.</i>		
3	<i>Conoscenza dell'ambiente di riferimento: conoscenza delle caratteristiche e delle esigenze dell'utenza.</i>		
<b>Competenze organizzative e gestione del personale</b>		<b>30% (20%)</b>	<b>da 0 a 5</b>
1	<i>Coordinamento: capacità di adattare, orientare, organizzare le risorse umane in relazione alle caratteristiche ed alle esigenze del servizio gestito.</i>		
2	<i>Coinvolgimento: capacità di comunicare i principali obiettivi del servizio ai propri collaboratori, individuando in modo chiaro il contributo atteso da ciascuno; garantire periodici feedback in corso d'anno sul grado di raggiungimento e sulla qualità dell'apporto individuale.</i>		
3	<i>Sviluppo delle risorse umane: attitudine a trasferire conoscenze e a garantire l'aggiornamento professionale dei collaboratori.</i>		
4	<i>Organizzazione: capacità di organizzare le risorse in funzione delle necessità e delle caratteristiche del servizio, affrontando con il personale necessario i picchi di lavoro, intervenendo sui tempi di attesa e di erogazione del servizio, riducendo i colli di bottiglia, eliminando sprechi ed inefficienze.</i>		
<b>Capacità realizzativa</b>		<b>40% (50%)</b>	<b>da 0 a 5</b>
1	<i>Autonomia: capacità di assumersi le responsabilità proprie del ruolo e di realizzare le attività delegate dal dirigente, fornendo periodici aggiornamenti e sollecitandone l'intervento, se necessario, in modo tempestivo.</i>		
2	<i>Risoluzione dei Problemi: capacità di proporre al dirigente risposte e soluzioni (nel rispetto dei principi normativi) di fronte a complessità gestionali o a mutamenti inattesi del contesto di riferimento.</i>		
3	<i>Collaborazione: disponibilità a fornire il proprio contributo professionale all'interno di gruppi di lavoro trasversali all'organizzazione e capacità di integrazione con altri servizi che intervengono a monte / a valle dei processi gestionali di competenza.</i>		
4	<i>Implementazione: capacità di realizzare le attività assegnate, impiegando le risorse (umane, tecniche e finanziarie) in modo efficiente.</i>		
5	<i>Orientamento al cittadino e al servizio: capacità di comprendere le esigenze dell'utenza e di fornire risposte adeguate, gestendo il rapporto secondo modalità che rafforzino l'immagine dell'amministrazione</i>		
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA (media ponderata delle valutazioni singole)</b>			<b>da 0 a 5</b>

### Scala dei punteggi di valutazione da applicare a ciascuna "Area delle competenze"

- 0 = livello di prestazione insufficiente
- 1 = livello di prestazione non in linea con il ruolo ricoperto
- 2 = livello di prestazione sufficiente
- 3 = livello di prestazione coerente con il ruolo ricoperto
- 4 = livello di prestazione superiore alle attese
- 5 = livello di prestazione eccellente

### Punteggio in 100simi della scheda di valutazione delle competenze / capacità

Se “Valutazione complessiva” > o = 4,5	allora Punteggio = 100
Se “Valutazione complessiva” > o = 4 e < 4,5	allora Punteggio = 90
Se “Valutazione complessiva” > o = 3,5 e < 4	allora Punteggio = 75
Se “Valutazione complessiva” > o = 3 e < 3,5	allora Punteggio = 50
Se “Valutazione complessiva” > o = 2,5 e < 3	allora Punteggio = 25
Se “Valutazione complessiva” < 2,5	allora Punteggio = 0

### COMPETENZE PROFESSIONALI DA SVILUPPARE

---



---



---



---



---

### SINTESI DEI RISULTATI CONSEGUITI

Parametro	Peso (%)	Risultato effettivo	Risultato ponderato
Obiettivi individuali	20 - 40		
Capacità gestionali e competenze professionali espresse	80 - 60		
<b>Totale</b>	<b>100</b>		<b>100</b>

**FIRMA DEL VALUTATORE**

---

**FIRMA DEL VALUTATO**

(per presa visione)

---

**Data**

---

**Allegato 3c - SCHEDA DI VALUTAZIONE  
DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI VICEDIRIGENTI**

*(Allegato eliminato per soppressione della figura del Vice dirigente)*

Nome e Cognome:

Settore:

Responsabile del Servizio:

Periodo di riferimento della valutazione:

Valutatore:

**OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI**

<b>Obiettivo</b>	<b>Risultato</b>
Obiettivo - .....	
Obiettivo - .....	
<b>Media risultati obiettivi</b>	

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI E DELLE CAPACITA' GESTIONALI ESPRESSE

(Allegato eliminato per soppressione della figura del Vice dirigente)

Area delle competenze <i>Fattori di prestazione</i>		Peso relativo	Valutazione assegnata
<b>Conoscenze e competenze professionali</b>		<b>30%</b>	<b>da 0 a 5</b>
1	<i>Competenza tecnica: conoscenza degli aspetti tecnici e giuridico-amministrativi e normativi riguardanti i processi gestionali di competenza</i>		
2	<i>Competenza organizzativa: conoscenza dei processi di gestione del personale, dei processi organizzativi, dei processi di gestione del bilancio e del sistema di valutazione della performance.</i>		
3	<i>Conoscenza dell'ambiente di riferimento: conoscenza delle caratteristiche e delle esigenze dell'utenza.</i>		
<b>Competenze organizzative e gestione del personale</b>		<b>20%</b>	<b>da 0 a 5</b>
1	<i>Coordinamento: capacità di adattare, orientare, organizzare le risorse umane in relazione alle caratteristiche ed alle esigenze del servizio gestito.</i>		
2	<i>Coinvolgimento: capacità di comunicare i principali obiettivi del servizio ai propri collaboratori, individuando in modo chiaro il contributo atteso da ciascuno; garantire periodici feedback in corso d'anno sul grado di raggiungimento e sulla qualità dell'apporto individuale.</i>		
3	<i>Sviluppo delle risorse umane: attitudine a trasferire conoscenze e a garantire l'aggiornamento professionale dei collaboratori.</i>		
4	<i>Organizzazione: capacità di organizzare le risorse in funzione delle necessità e delle caratteristiche del servizio, affrontando con il personale necessario i picchi di lavoro, intervenendo sui tempi di attesa e di erogazione del servizio, riducendo i colli di bottiglia, eliminando sprechi ed inefficienze.</i>		
<b>Capacità realizzativa</b>		<b>40%</b>	<b>da 0 a 5</b>
1	<i>Autonomia: capacità di assumersi le responsabilità proprie del ruolo e di realizzare le attività delegate dal dirigente, fornendo periodici aggiornamenti e sollecitandone l'intervento, se necessario, in modo tempestivo.</i>		
2	<i>Risoluzione dei Problemi: capacità di proporre al dirigente risposte e soluzioni (nel rispetto dei principi normativi) di fronte a complessità gestionali o a mutamenti inattesi del contesto di riferimento.</i>		
3	<i>Collaborazione: disponibilità a fornire il proprio contributo professionale all'interno di gruppi di lavoro trasversali all'organizzazione e capacità di integrazione con altri servizi che intervengono a monte / a valle dei processi gestionali di competenza.</i>		
4	<i>Implementazione: capacità di realizzare le attività assegnate, impiegando le risorse (umane, tecniche e finanziarie) in modo efficiente.</i>		
5	<i>Orientamento al cittadino e al servizio: capacità di comprendere le esigenze dell'utenza e di fornire risposte adeguate, gestendo il rapporto secondo modalità che rafforzino l'immagine dell'amministrazione.</i>		
<b>Esercizio del ruolo di Vicedirettore</b>		<b>10%</b>	<b>da 0 a 5</b>
1	<i>Sostituzione del dirigente: effettiva assunzione di responsabilità nei periodi di assenza del dirigente.</i>		
2	<i>Conoscenza dei processi del Settore: conoscenza di base dei principali processi riguardanti il Settore e condivisione delle priorità strategiche.</i>		
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA (media ponderata delle valutazioni singole)</b>			<b>da 0 a 5</b>

**Scala dei punteggi di valutazione da applicare a ciascuna "Area delle competenze"**

0 = livello di prestazione insufficiente

- 1 = livello di prestazione non in linea con il ruolo ricoperto
- 2 = livello di prestazione sufficiente
- 3 = livello di prestazione coerente con il ruolo ricoperto
- 4 = livello di prestazione superiore alle attese
- 5 = livello di prestazione eccellente

**Punteggio in 100simi della scheda di valutazione delle competenze / capacità**

- Se “Valutazione complessiva”  $\geq 4,5$  allora Punteggio = 100
- Se “Valutazione complessiva”  $\geq 4$  e  $< 4,5$  allora Punteggio = 90
- Se “Valutazione complessiva”  $\geq 3,5$  e  $< 4$  allora Punteggio = 75
- Se “Valutazione complessiva”  $\geq 3$  e  $< 3,5$  allora Punteggio = 50
- Se “Valutazione complessiva”  $\geq 2,5$  e  $< 3$  allora Punteggio = 25
- Se “Valutazione complessiva”  $< 2,5$  allora Punteggio = 0

**COMPETENZE PROFESSIONALI DA SVILUPPARE**

---



---



---



---



---

**SINTESI DEI RISULTATI CONSEGUITI**

Parametro	Peso (%)	Risultato effettivo	Risultato ponderato
Obiettivi individuali	20 - 40		
Capacità gestionali e competenze professionali espresse	80 - 60		
<b><i>Totale</i></b>	<b><i>100</i></b>		<b><i>100</i></b>

**FIRMA DEL VALUTATORE**

---

**FIRMA DEL VALUTATO**  
(per presa visione)

---

**Data**

---

**Allegato 3d - SCHEDA DI VALUTAZIONE  
DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO GENERALE**

Nome e Cognome:

Periodo di riferimento della valutazione:

Valutatore: Sindaco del comune di Legnago

**OBIETTIVI STRATEGICI (PEG) ASSEGNATI**

<b>Obiettivo Strategici (PEG)</b>	<b>Risultato</b>
Obiettivo PEG 1 - .....	
Obiettivo PEG 2 - .....	
<b>Media risultati obiettivi Strategici</b>	

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI

<b>Area delle competenze</b> <i>Fattori di prestazione</i>	Peso relativo	Valutazione assegnata
<b>Collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa</b>	<b>30%</b>	<b>da 0 a 5</b>
1 <i>Esercizio attivo, in veste consultiva e propositiva, delle funzioni di assistenza giuridico – amministrativa nei confronti degli organi dell’Ente in ordine alla conformità dell’azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti (Art.97, comma 2 del TUEL)</i>		
2 <i>Efficacia della partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni di Giunta e Consiglio (Art.97, comma 4, lettera a) del TUEL)</i>		
3 <i>Impegno all’aggiornamento ed all’approfondimento delle proprie conoscenze tecnico-professionali, al fine di una loro applicazione pratica rispondente alle esigenze dell’Ente</i>		
4 <i>Correttezza degli atti amministrativi con conseguente contenimento del livello di contenzioso, anche in relazione ai pareri espressi.</i>		
<b>Competenze strategiche ed organizzative</b>	<b>50%</b>	<b>da 0 a 5</b>
1 <i>Leadership e coinvolgimento: capacità di rappresentare un punto di riferimento professionale per i dirigenti ed il personale, nonché di comunicare ai dirigenti ed in generale alla struttura organizzativa le priorità dell’amministrazione.</i>		
2 <i>Strategia: capacità di interpretare gli indirizzi dell’amministrazione, definire gli obiettivi da raggiungere e programmare conseguentemente le risorse ed i tempi di esecuzione attraverso la proposta di PEG; di garantire al Sindaco ed alla Giunta periodici feedback in corso d’anno sul grado di raggiungimento degli obiettivi e sulla qualità dei servizi resi.</i>		
3 <i>Risoluzione dei problemi: capacità di fornire risposte e di elaborare soluzioni di fronte a complessità gestionali o a mutamenti inattesi del contesto di riferimento.</i>		
4 <i>Sistema di relazioni: capacità di creare e mantenere reti di relazioni trasparenti ed efficaci con gli interlocutori istituzionali (Sindaco, Assessori, Giunta, Consiglio) e con i portatori di interesse (stakeholder) esterni all’amministrazione.</i>		
5 <i>Trasparenza e prevenzione della corruzione: attivazione di sistemi efficaci di controllo dei procedimenti amministrativi al fine di garantire la trasparenza dell’attività amministrativa e prevenire comportamenti non conformi alla legge da parte del personale dell’ente.</i>		
<b>Coordinamento dei dirigenti e di gestione delle relazioni sindacali</b>	<b>20%</b>	<b>da 0 a 5</b>
1 <i>Efficacia dell’attività di coordinamento della dirigenza e dei responsabili con funzioni direttive</i>		
2 <i>Sviluppo delle risorse umane: capacità di impostare un sistema di gestione delle risorse umane orientato a promuovere lo sviluppo delle competenze, nonché a riconoscere e premiare il merito, attraverso gli strumenti di valutazione delle performance ed i sistemi incentivanti resi disponibili dalle norme di legge</i>		
3 <i>Capacità di orientare e gestire i rapporti con le Organizzazioni sindacali, in funzione degli interessi dell’Amministrazione.</i>		
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA (media ponderata delle valutazioni singole)</b>		

### Scala dei punteggi di valutazione da applicare a ciascuna “Area delle competenze”

- 0 = livello di prestazione insufficiente
- 1 = livello di prestazione non in linea con il ruolo ricoperto
- 2 = livello di prestazione sufficiente
- 3 = livello di prestazione coerente con il ruolo ricoperto
- 4 = livello di prestazione superiore alle attese
- 5 = livello di prestazione eccellente

### **Punteggio in 100simi della scheda di valutazione delle competenze / capacità**

Se “Valutazione complessiva” $\geq 4,5$	allora Punteggio = 100
Se “Valutazione complessiva” $\geq 4$ e $< 4,5$	allora Punteggio = 90
Se “Valutazione complessiva” $\geq 3,5$ e $< 4$	allora Punteggio = 75
Se “Valutazione complessiva” $\geq 3$ e $< 3,5$	allora Punteggio = 50
Se “Valutazione complessiva” $\geq 2,5$ e $< 3$	allora Punteggio = 25
Se “Valutazione complessiva” $< 2,5$	allora Punteggio = 0

### **SINTESI DEI RISULTATI CONSEGUITI**

Parametro	Peso (%)	Risultato effettivo	Risultato ponderato
Obiettivi Strategici (PEG)	30 - 50		
Performance individuali	70 - 50		
<i><b>Totale</b></i>	<i><b>100</b></i>		<i><b>100</b></i>

**IL SINDACO**

\_\_\_\_\_

**IL SEGRETARIO GENERALE**  
(per presa visione)

\_\_\_\_\_

**Data**

\_\_\_\_\_

## Allegato 4 - PIANO DI ATTIVITA': [inserire titolo]

**Obiettivo:** (descrizione)

**Motivazione:** (miglioramento della qualità del servizio / attività di carattere straordinario una tantum / altro)

**Responsabile:** (nome e cognome)

**Obiettivo PEG collegato:** (obiettivo strategico / performance gestionale / nessun collegamento)

### Indicatori di risultato

(Riportare massimo due indicatori misurabili ed il valore atteso)

Indicatore	Risultato Atteso	Risultato al 31/12

### Programmazione delle attività

(Riportare le attività previste dal Piano)

	Descrizione Fase	Previsto entro il...	Realizzato in data...
1			
2			
3			
4			

### Risorse Umane assegnate e budget del Piano

(riportare le Risorse coinvolte, l'importo standard assegnato per categoria di appartenenza e calcolare il budget del Piano)

Categoria	N. risorse	Importo pro -capite	budget
D		€	€
C		€	€
B		€	€
A		€	€
<b>Totale</b>			<b>€</b>

## **Allegato 4b - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEL PERSONALE COINVOLTO NEI PIANI DI ATTIVITA'**

Nome e Cognome:

Settore:

Descrizione del Piano di Attività:

Periodo di riferimento della valutazione:

Premio individuale potenziale

Valutatore:

<b>Fattori di valutazione</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Risultato</b>
Svolgimento del lavoro per raggiungere il miglioramento del servizio: IMPEGNO ASSIDUITA' PRECISIONE	Da 1 a 3	
Misura della FLESSIBILITA' in ordine agli interventi rischiesti	Da 1 a 5	
Grado di RESPONSABILITA'	Da 1 a 3	
<b>TOTALE</b>	<b>11</b>	<b>... / 11</b>

La performance individuale è espressa in termini percentuali in funzione del punteggio assegnato tramite la scheda di valutazione:

<b>Punteggio</b>	<b>Valutazione individuale</b>
10 - 11 punti	100,00%
9 punti	90,00%
8 punti	80,00%
Da 6 a 7 punti	50,00%
Meno di 6 punti	0,00%