

TABELLA - Funzioni e soggetti attuatori della misurazione e valutazione della performance

Funzioni	Soggetto attuatore	Riferimenti e note
Adozione di metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi. Adozione, con apposito provvedimento, del "Sistema di misurazione e valutazione della performance"	Ogni amministrazione pubblica	Art. 3, comma 4 e Art. 7, comma 2
Definizione del "Sistema di misurazione e valutazione della performance", in sede di prima applicazione	OIV	Art. 30, comma 3
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione	Organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei dirigenti	Art. 4, comma 2 c) e Art. 6, commi 1 e 2
Misurazione e valutazione della performance, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e rendicontazione dei risultati	Ogni amministrazione pubblica	Art. 3 comma 2 e Art. 4, comma 2 d), e), f)
Programmazione triennale degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e allocazione delle risorse conseguenti e definizione prima dell'inizio del rispettivo esercizio	Organi di indirizzo politico-amministrativo	Art. 4, comma 2 a) e b) e Art. 5, comma 1
Misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e dell'attribuzione ad essi dei premi previsti	OIV	Art. 7, comma 2 a) e Art. 14, comma 4 e)
Misurazione della performance di ciascuna unità organizzativa	Dirigenti di vertice e personale responsabile di unità organizzative	Art. 3 comma 2 c)
Misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti (non di vertice) e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità	Dirigenti di vertice	Art. 9, comma 1 c)
Misurazione e la valutazione della performance individuale del personale	Dirigenti	Art. 9, comma 2)
Compilazione della graduatoria delle valutazioni individuali del personale	OIV	Art. 19, comma 1
Redazione annuale di un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 10, comma 1 a)
Redazione annuale di un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato: "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 10, comma 1, b)
Adozione di un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 11, comma 2
Monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso e comunicare le criticità	OIV	Art. 14, comma 4 a) e b)
Convalidare la "Relazione sulla performance", condizione per l'accesso agli strumenti per premiare il merito	OIV	Art. 14, comma 4 c) e comma 6
Garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi	OIV	Art. 14, comma 4 d)
Realizzare indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo	OIV	Art. 14 comma 5

Ambiti di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua (v. Art. 7, comma 3):

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance
- le procedure di garanzia e di conciliazione in caso di divergenza valutatore-valutato
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

1. la **performance organizzativa** cioè la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'istituzione nel suo complesso. Ciò significa valutare (v. Art. 8):

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività con rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
- il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

2. la **performance individuale dei dirigenti** e del personale responsabile di una unità organizzativa (Art. 9, comma 1) collegata:

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

3. la **performance individuale del personale** non in posizione di responsabilità (Art. 9, comma 2), collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

Per quanto riguarda il processo, a regime, della misurazione e valutazione della performance la tabella che segue ne mostra la sintesi:

FASI	Pianificazione strategica	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità
ATTIVITÀ	Definizione strategie di medio-lungo periodo	Definizione degli obiettivi triennali	Verifica sullo stato avanzamento obiettivi	Rendicontazione dei risultati e delle performance	Valutazione dei risultati delle prestazioni	Erogazione dei premi
TEMPI	Entro la data di approvazione del bilancio di previsione, da inserire nella revisione programmatica		Cadenza trimestrale	Entro il 31 gennaio dell'anno successivo	Entro il 31 marzo	Entro il 30 aprile
STRUMENTI	Piano strategico Piano performance Bilancio di previsione		Sistema di misurazione Definizione indicatori	Relazione della performance entro il 30 giugno	Schede di valutazione	Sistema di valutazione

[Handwritten signatures and initials]

SOGGETTI RESPONSABILI	Organo di indirizzo politico (consiglio comunale)	Giunta Comunale	Segretario Generale e Dirigenti	Segretario Generale Posizioni organizzative	GIV (segretario) e P.O. per il personale assegnato	Gratuatoria per fasce P.O. e A.P. e per il personale dei livelli per singolo servizio

Il sistema di valutazione della performance dell'organizzazione

La mappa strategica è lo strumento di base per effettuare la valutazione della performance organizzativa delle unità organizzative, dei servizi, e dell'organizzazione nel suo complesso. Essa può essere rappresentata da una struttura ad albero che, una volta a regime, dalle funzioni primarie, generali e di supporto giunge fino all'articolazione dei processi di lavoro o alle attività elementari, collegando questi ultimi ad indicatori appropriati. Tale mappa collega le funzioni e i servizi in cui le funzioni si articolano con la mappa dei processi principali. L'aggregazione dei processi in servizi e unità organizzative consente inoltre l'analisi della performance a livello di servizio/unità organizzativa.

I singoli elementi della mappa vanno messi in relazione con le azioni, gli obiettivi, gli indicatori e i target definiti negli strumenti di pianificazione del Comune e nella sua declinazione operativa nel Piano della performance.

Per la definizione di tale mappa, il Sistema si avvale della "Catena strategica del valore" che distingue le attività primarie dalle attività di supporto, dove le prime contribuiscono in maniera diretta alla generazione del valore.

Funzioni di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	SVILUPPO E MANTENIMENTO DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE	PORTATORI DI INTERESSI
Funzioni di supporto	MANTENIMENTO DELLE INFRASTRUTTURE	
	GESTIONE DELLE TECNOLOGIE	
FUNZIONI PRIMARIE	SUPPORTO AI SERVIZI E ALLE POLITICHE ISTITUZIONALI	
	COESIONE SOCIALE	
	SERVIZI ISTITUZIONALI	
	ASSETTO DEL TERRITORIO	
	POLITICHE EDUCATIVE E CULTURALI	
	POLITICHE DELLA SICUREZZA	

Uno sviluppo ulteriore di questa rappresentazione è riportato nella tabella seguente, dove si riporta un esempio di scomposizione di funzioni in servizi/processi/attività forniti dall'ente.

Macrofunzione	Funzione	Servizi
Funzioni di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	Sviluppo e mantenimento delle risorse umane e finanziarie	Gestione risorse umane
		Bilancio e programmazione
		Gestione del patrimonio
		Tributi
	Mantenimento infrastrutture	Manutenzione edifici comunali
		Manutenzione scuole
		Manutenzione altri beni di proprietà
	Gestione e sviluppo tecnologie	Innovazioni tecnologiche
		Gestione servizi informativi
		Sviluppo servizi informativi

Man
D
Alonso

Macrofunzione	Funzione	Servizi
Funzioni di supporto	Supporto ai servizi e politiche istituzionali	Comunicazione
		Sicurezza del lavoro
		Pianificazione e controllo
		Supporto organi collegiali/politici
		Affari generali
		Servizi statistici
		Politiche e finanziamenti comunitari
		Appalti opere pubbliche e manutenzioni
		Approvvigionamenti
Autoparco		

Macrofunzione	Funzione	Servizi	
FUNZIONI PRIMARIE	Coesione sociale	Disabilità e infermità mentale	
		Anziani	
		Pianificazione e controllo	
		Asili nido	
		Famiglie e minori	
		Povertà	
		Servizi immigrati	
		Servizio assegnazione alloggi E.R.P.	
		Anagrafe	
	Servizi istituzionali	Stato civile	
		Servizi elettorali	
		Notificazione e pubblicazione all'albo	
		Protezione civile	
		Protocollo e archiviazione	
		pianificazione urbanistica e del territorio	
		Edilizia	
		Mobilità	
		Servizi per l'ambiente	
	Politiche di gestione del territorio	Opere pubbliche	
		Manutenzione strade	
		Manutenzione verde pubblico	
		Servizi alle imprese e commercio	
		Pubblica illuminazione	
		Servizio espropri	
		Servizio edilizia pubblica	
		Prevenzione abusi edilizi	
		Scuole materne	
		Politiche educative e culturali	Servizio trasporto scolastico
			Servizio mense
			Servizi/Progetti a garanzia del diritto all'istruzione
	Sport		
	Cultura		
	Spettacolo		
Politiche della sicurezza	Sicurezza stradale		
	Manutenzione segnaletica		
	Movida		
	Sicurezza sui luoghi di lavoro		
	Sicurezza urbana		
Sicurezza sociale			

Sulla base della tabella e dell'organizzazione del Comune di Isola del Liri sarà possibile valutare l'apporto prodotto dalle singole Unità Organizzative, che nel caso concreto corrispondono alla dimensione delle responsabilità di servizi come massima articolazione dell'Ente.

La valutazione che sarà effettuata, sulla performance organizzativa, in attesa della maturità del sistema, sarà considerata nella valutazione individuale, sia dei responsabili dei servizi sia del personale appartenente alle singole unità organizzative, attraverso un'autovalutazione (C.A.F.) da parte dei singoli responsabili sulla base dei seguenti comportamenti organizzativi e competenze dimostrate:

Man
Man

Autovalutazione (Comportamenti organizzativi e competenze)

La struttura è finalizzata alla valutazione delle capacità organizzative del dirigente impiegate per il raggiungimento dei risultati. Il dirigente dovrà, quindi, descrivere i comportamenti organizzativi in concreto posti in essere nell'anno oggetto di valutazione con riferimento ai seguenti quattro parametri, riportati ciascuno in una delle Sezioni, da A a D

Sezione A - PLANIFICAZIONE E GESTIONE

Pianificazione e programmazione delle attività; gestione per progetti; impiego delle risorse finanziarie, strumentali e tecnologiche; verifica dei risultati; rispetto delle regole.

Descrizione delle modalità poste in essere per ottenere i risultati in relazione agli obiettivi programmati e alle attività svolte, con particolare riferimento a:

1. pianificazione e programmazione delle attività e determinazione delle priorità;
 2. impiego delle risorse strumentali e tecnologiche;
 3. impiego delle eventuali risorse finanziarie, esercizio dei poteri di spesa, e realizzazione di economie di gestione;
 4. eventuali progetti (piani di azione, tempi e fasi di esecuzione, verifiche periodiche dello stato di avanzamento, ecc.);
- adozione di criteri di verifica dei risultati e/o di indicatori di misurazione;
 - gestione di emergenze ed altre situazioni non preventivamente pianificate.

Direzione, responsabilizzazione e sviluppo professionale dei collaboratori; valorizzazione, formazione e motivazione delle risorse umane; interventi sul clima organizzativo.

Descrizione delle modalità di direzione e gestione delle risorse umane, assegnate all'unità organizzativa o comunque destinate a specifici obiettivi o attività affidati alla responsabilità del dirigente, con particolare riferimento a:

- criteri e modalità operative di impiego del personale;
- modalità utilizzate per la verifica periodica dell'assolvimento delle disposizioni impartite e dei compiti assegnati;
- interventi formativi e di sviluppo professionale del personale;
- iniziative intraprese per:
 - a) accrescere la capacità di risposta e la polifunzionalità degli operatori;
 - b) orientare l'unità organizzativa alla cultura del risultato, dell'innovazione e del miglioramento continuo della qualità del servizio;
 - c) accrescere la motivazione e la responsabilizzazione del personale in relazione ai risultati attesi ed assicurare il coinvolgimento sugli obiettivi;
 - d) valorizzare le risorse umane con un adeguato impiego delle loro capacità e competenze professionali;
 - e) sviluppare le strategie attraverso valori condivisi;
 - f) migliorare la qualità del clima organizzativo, delle relazioni interpersonali e dell'ambiente di lavoro.

Sezione C - COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE

Comunicazione interna ed esterna; cooperazione interfunzionale; analisi di contesto e cooperazione interistituzionale; orientamento all'utente e customer satisfaction.

Descrizione delle iniziative adottate dal dirigente per favorire e migliorare la comunicazione, la capacità di cooperazione interfunzionale e interistituzionale e l'orientamento al cliente interno e/o esterno della propria unità organizzativa, con particolare riferimento a:

- modalità organizzative adottate per lo scambio di informazioni e l'attivazione di flussi permanenti di dati tra enti, amministrazioni ed uffici diversi;
- indagini di customer satisfaction ed altri strumenti per l'ascolto delle esigenze e la rilevazione del livello di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna;
- attivazione, sviluppo e mantenimento di reti interfunzionali e interistituzionali;

- integrazione delle attività operative della propria unità organizzativa con quelle di altre strutture dell'Amministrazione;
- cooperazione con altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici e privati per il raggiungimento di obiettivi comuni, con particolare riferimento alle modalità del coinvolgimento ed alle soluzioni proposte o adottate;
- partecipazione a programmi e progetti in partnership con altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici e/o privati.

Sezione D – ORGANIZZAZIONE ED INNOVAZIONE

Innovazione organizzativa, gestionale e/o tecnologica; reingegnerizzazione dei processi di lavoro; miglioramento continuo; progetti innovativi; gestione del cambiamento; benchmarking.

Descrizione degli interventi del dirigente volti all'implementazione di innovazioni organizzative, gestionali e/o tecnologiche, con particolare riferimento a:

- *ripensamento e riprogettazione dei processi di lavoro;*
- *svolgimento di riunioni di miglioramento continuo ed eventuali risultati;*
- *introduzione di modalità innovative di gestione;*
- *realizzazione e gestione di progetti innovativi;*
- *gestione del cambiamento organizzativo;*
- *erogazione di servizi in rete ed altre modalità innovative di utilizzazione delle tecnologie informatiche e telematiche;*
- *apprendimento, introduzione e diffusione di nuove capacità e competenze professionali;*
- *studio ed applicazione delle migliori esperienze di gestione di altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici o privati.*

Il peso attribuito sull'autovalutazione sarà pari al 40 punti su 100, mentre i restanti 60 punti saranno attribuiti sulla performance individuale.

Il sistema di valutazione della performance individuale

La valutazione della performance individuale riguarda, ai sensi dell'Art. 9 D.Lgs 150/09, i dirigenti (segretario comunale), i responsabili di posizione organizzativa e tutto il personale dell'Ente. Alla valutazione della performance individuale, sia per il segretario generale che per i responsabili dei servizi (posizioni organizzative), sarà attribuito un punteggio pari a 60 punti massimo, restando la valutazione della performance organizzativa pari a 40 punti massimo. Per il restante personale la performance individuale per le categorie D e C sarà data da un peso pari a 60 punti massimi (legati in sede di prima applicazione al coinvolgimento alla realizzazione degli obiettivi dell'Unità organizzativa), mentre i restanti 40 punti saranno attribuiti alle competenze e comportamenti organizzativi, infine per le categorie A e B saranno valutati gli obiettivi dell'Unità Operativa per il 20% ed il restante 80% per i comportamenti organizzativi.

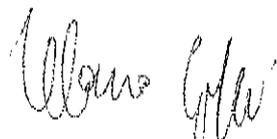
➤ **Valutazione del Segretario Generale**

Gli obiettivi che devono essere valutati sono quelli conseguenti all'espletamento delle funzioni assegnate al segretario comunale in base alla normativa in vigore.

In particolare, in base all'art. 97 del decreto legislativo 267/2000 (T.U.E.L.), le funzioni tipiche del segretario comunale sono:

- La funzione di collaborazione e d'assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico- amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti.

Collaborazione significa partecipazione attiva da parte del Segretario attraverso un ruolo non solo consultivo ma anche propositivo, anche se nell'ambito delle competenze proprie allo stesso attribuite. Per assistenza si intende "aiuto che si presta attraverso una serie di interventi diretti".




L'attività si esplica attraverso lo svolgimento di consulenza giuridico- amministrativa nei confronti degli organi dell'ente. Tale attività è generalmente svolta attraverso l'individuazione degli strumenti "giuridico amministrativi" più idonei per consentire l'ottimale conseguimento dell'obiettivo voluto dall'amministrazione. In particolare al Segretario Comunale può essere richiesta sia dal Sindaco che dal Consiglio o Giunta Comunale, in caso di dubbi, un'assistenza legale agli organi comunali ai sensi dell'art. 97 co.2 del D.Lgs.267/00 "in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti".

- La partecipazione con funzioni consultive, referenti e d'assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta.

Si sostanzia nello svolgimento delle funzioni consultive, referenti, di assistenza e di verbalizzazione nei confronti della giunta e del consiglio comunale. In particolare la funzione di referenza si sostanzia nel riferire all'organo collegiale su di un affare di competenza di quest'ultimo e su cui l'organo medesimo o il suo presidente abbiano chiesto al segretario comunale di riferire. Naturalmente il segretario comunale sarà chiamato a riferire su aspetti giuridico amministrativi della problematica. Rientra nello svolgimento della funzione "de qua" anche l'attività di verbalizzazione delle sedute degli organi dell'ente.

- Coordinamento e sovrintendenza dei responsabili dei servizi.

Per sovrintendenza si intende l'attività svolta dal segretario comunale finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo, volta cioè, a garantire che una pluralità di responsabili di servizio svolgano la loro azione avendo di mira un disegno complessivo unitario costituito dal programma dell'amministrazione comunale. Per coordinamento si intende l'attività tesa ad assicurare la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti, garantendo l'attuazione dei principi di imparzialità, di buon andamento ed efficienza.

- Il rogito di tutti i contratti dei quali l'ente è parte.

Tale funzione si sostanzia nel rogito di tutti i contratti nei quali l'ente è parte. In questo senso il segretario comunale può essere definito come il notaio del comune. Ciò significa che il segretario comunale può rogare ogni tipo di contratto (... di mutuo, di donazione, di acquisto, di vendita, etc) con effetti positivi per l'ente in quanto è venuta meno la necessità di rivolgersi per la stipula di qualsiasi contratto ad un professionista esterno abilitato (notaio) con rilevanti risparmi di spesa. Effetti positivi dall'entrata in vigore di questa norma sono conseguiti anche per i cittadini in quanto il segretario comunale roga anche gli atti di vendita di cui è parte il comune con rilevanti risparmi di spesa per gli acquirenti.

- L'esercizio d'ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti o conferitagli dal sindaco. Ai sensi dell'articolo 41, comma 4, del CCNL, gli enti, nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della capacità di spesa, possono corrispondere una maggiorazione della retribuzione di posizione al segretario generale. Il contratto decentrato integrativo del 22 dicembre 2003 ha disciplinato in dettaglio i criteri da parte dell'Ente per poter procedere alla maggiorazione della retribuzione di risultato dei segretari generali. In particolare ai sensi dell'art.1 del CCDI vengono stabiliti i seguenti criteri e i parametri:

A) CONDIZIONI: possono essere di carattere oggettivo ovvero di carattere soggettivo.

A/1) Condizioni oggettive.

Si riferiscono all'Ente locale ove si presta servizio e sono articolate in tre categorie:

complessità organizzativa (ad es. complessità, in funzione del numero delle Aree o Settori presenti nell'Ente, della funzione di sovrintendenza e coordinamento di dirigenti o responsabili di servizio, laddove non siano state conferite, all'interno o all'esterno, le funzioni di direzione generale), complessità funzionale (ad es. presenza di particolari uffici o di particolari forme di

Mario Elmi

gestione dei servizi) e disagio ambientale (ad es. sedi di alta montagna, estrema carenza di organico, situazioni anche transitorie di calamità naturale o difficoltà socio-economiche).

Le funzioni individuate nella tabella di cui all'allegato A che coincidono con le attività ed i compiti tipici del Direttore Generale non possono essere computate ai fini della maggiorazione della retribuzione di posizione qualora il Segretario sia stato nominato Direttore Generale.

A/2) Condizioni soggettive.

Sono individuate tre categorie: affidamento al Segretario di attività gestionali (ad es. responsabilità servizio finanziario, rilascio concessioni edilizie, ecc.), incarichi speciali (ad es. presidenza Nucleo di valutazione, ove non diversamente remunerata), progetti speciali (ad es. coordinamento patti territoriali, ecc.). Relativamente agli incarichi per attività di carattere gestionale occorre che gli stessi siano conferiti in via temporanea e dopo aver accertato l'inesistenza delle necessarie professionalità all'interno dell'Ente.

B) CRITERI: vanno intesi come le "politiche" di contrattazione per la delimitazione delle condizioni e dei parametri.

C) PARAMETRI: sono gli strumenti per la determinazione monetaria della maggiorazione della retribuzione di posizione.

L'importo della maggiorazione deve tenere conto della rilevanza dell'ente e delle funzioni aggiuntive affidate al Segretario. La stessa, riscontrata la presenza delle condizioni sopra dette, non può essere inferiore al 10% e superiore al 50% della retribuzione di posizione in godimento. Ai fini dell'erogazione della predetta maggiorazione le funzioni devono essere effettivamente svolte su incarico formalmente conferito dall'Amministrazione.

Le due tabelle che seguono indicano quali siano le condizioni oggettive e soggettive:

ALLEGATO A

TABELLA PER IL RISCONTRO DELLE CONDIZIONI OGGETTIVE

A	Responsabilità complessiva e di coordinamento per le fasi attuative delle linee di indirizzo degli organi
B	Grado di indipendenza, di autonomia strategica e di rappresentanza dell'ente
C	Entità delle risorse finanziarie gestite e/o coordinate
D	Complessità in tema di coordinamento e di sovrintendenza dei dirigenti e/o dei responsabili degli uffici e dei servizi
E	Rappresentanza esterna
F	Presenza di particolari uffici o di particolari forme di gestione dei servizi
G	Ad es. sedi di alta montagna, estrema carenza di organico, situazioni anche transitorie di calamità naturale o difficoltà socio-economiche
H	Sostituzione in caso di assenza o impedimento dei Responsabili dei Servizi, dei titolari di p.o. o dei dirigenti.
I	Incrementi stagionali della popolazione di particolare rilevanza

TABELLA PER IL RISCONTRO DELLE CONDIZIONI SOGGETTIVE

A	Assistenza giuridico-amministrativa mediante consulenza fornita ai responsabili dei Servizi
B	Grado di collaborazione nei confronti degli organi dell'ente
C	Entità delle risorse finanziarie gestite e/o coordinate
D	Partecipazione alle sedute di organi diversi dalla Giunta e dal Consiglio (quali ad es. Commissioni Consiliari Conferenza Capigruppo)
E	Attribuzione di funzioni aggiuntive attribuite dallo Statuto o dai Regolamenti
F	Funzioni aggiuntive conferite dal capo dell'amministrazione
G	Responsabilità della cura dell'attuazione dei provvedimenti
H	Responsabilità dell'istruttoria delle deliberazioni
I	Responsabilità della cura degli atti esecutivi delle deliberazioni
J	Componente di Commissioni di gara e di concorso reso "ratione officii"

Walter Gallo

K	Rilascio di atti e certificativi, attestativi e di comunicazione
L	Altre competenze annoverabili nell'ambito delle funzioni di assistenza e collaborazione con il capo dell'amministrazione
M	Partecipazione alla delegazione trattante di parte pubblica
N	Appartenenza al Nucleo di Valutazione o servizio di controllo interno con funzione di raccordo tra l'ente e l'organo di valutazione
O	Attività di docenza o di direttore nei corsi di formazione promossi dalla Regione c/o dall'Ente
P	Incarichi di Responsabile di Servizio, Settore o Arca

Nel caso, pertanto, che l'ente abbia attribuito una maggiorazione della retribuzione di posizione al Segretario generale, lo stesso dovrà essere valutato anche nelle funzioni aggiuntive attribuite.

1. Valutazione del Segretario Generale sulla performance individuale ed organizzativa

La valutazione della performance individuale del Segretario Generale sarà valutata in un punteggio massimo di 60 punti su 100 disponibili. La Giunta Comunale assegna al Segretario Generale gli obiettivi di performance organizzativa, saranno utilizzati i seguenti parametri di riscontro oggettivo:

a) In relazione all'attività istituzionale ordinaria la performance del segretario comunale e provinciale tenuto a svolgere "compiti di collaborazione e 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", potrà essere correttamente e oggettivamente valutata sulla base del:

- 1) **Numero complessivo di atti deliberativi adottati;**
- 2) **Numero di sedute fatte in relazione alla attività di ogni organo;**
- 3) **Numero di rilievi proposti sugli atti deliberati dalla giunta e dal consiglio;**
- 4) **Numero di assistenza a sedute di commissioni propedeutiche alla adozione dell'atto;**
- 5) **Numero di atti direttamente redatti, per competenza specifica;**
- 6) **Numero pareri richiesti ed emessi su atti e procedimenti connessi agli atti degli organi collegiali e monocratici;**
- 7) **tempi medi di pubblicazione degli atti e tempi medi di esecutività degli atti dalla data di adozione;**
- 8) **numero di atti adottati oggetto di contenzioso per aspetti procedurali o di legittimità.**

b) Essendo previsto che il segretario sovrintenda allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne coordini l'attività, la performance del segretario potrà essere valutata sulla base:

- 1) **della capacità di coordinare e raccordare l'attività dei funzionari responsabili apicali occupandosi della legalità e legittimità degli atti e dei procedimenti, senza causare rallentamenti o intralci, svolgendo anche attività preventiva, di carattere formativo e di controllo a campione :**
- 2) **numero incontri con i responsabili dei servizi, distinti tra singoli e collegiali**
- 3) **numero atti esaminati**
- 4) **numero incontri di programmazione con il Sindaco**
- 5) **numero atti emendati dai responsabili dopo il controllo**
- 6) **numero attività di raccordo e integrazione predisposte**
- 7) **numero atti svolti congiuntamente con i responsabili apicali**

c) Poiché il segretario partecipa con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio e della Giunta e ne cura la verbalizzazione, la performance relativa si rileva:

Ulano Galli

- 1) numero di partecipazioni
- 2) numero di documenti richiesti e redatti.

d) poiché il segretario esprime il parere di cui all'articolo 49, in relazione alle sue competenze, nel caso in cui l'ente gli abbia assegnato funzioni gestionali (nel caso di momentanea mancanza del responsabile del servizio), la performance relativa si rileva:

1) dal numero di pareri redatti ai sensi dell'art.49.

e) poiché il segretario può rogare tutti i contratti nei quali l'ente è parte ed autenticare scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'ente, la performance relativa si rileva:

- 1) numero dei contratti rogati;
- 2) valore e dall'importanza dei contratti rogati

f) poiché il segretario "esercita ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti, o conferitagli dal sindaco o dal presidente della provincia", in rapporto a questa la performance sarà distintamente valutata a fronte di:

- 1) ogni singola attività, risultato e obiettivo raggiunto,
- 2) capacità manageriale in rapporto all'attività assegnata,
- 3) efficacia ed economicità nel realizzare il progetto,
- 4) tempi di raggiungimento dei risultati,
- 5) capacità di valutazione equa di eventuali collaboratori,
- 6) impiego efficiente delle risorse.

Per quanto riguarda la performance organizzativa saranno valutate le competenze ed i comportamenti organizzativi assunti dal segretario secondo la seguente tabella:

A. Capacità dimostrata nel gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e contemperando i diversi impegni;

Elementi di apprezzamento: - capacità di valutare le urgenze anche con assunzione di competenze proprie dei coordinatori; capacità di graduare gli adempimenti in rapporto all'importanza; tendenza a procrastinare la soluzione dei problemi più complessi; presenza effettiva sul posto di lavoro;

B. capacità dimostrata nel fronteggiare le questioni poste dagli organi di amministrazione e nel consigliare gli stessi nell'assunzione delle decisioni di competenza

Elementi di apprezzamento: - capacità di valutare le istanze e di prospettare soluzioni nel rispetto delle disposizioni legislative e normative; capacità di graduare gli adempimenti in rapporto all'importanza ed i proporre strumenti di attuazione delle disposizioni legislative e normative;

C. capacità dimostrata nel gestire motivare, guidare, valutare i coordinatori e generare un clima organizzativo che favorisca la produttività;

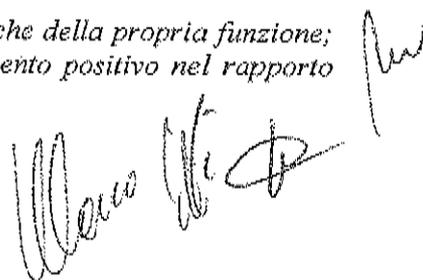
Elementi di apprezzamento: - propensione ad incontri di coordinamento propensione a delegare ai collaboratori con trasferimento delle proprie conoscenze; attenzione alla formazione dei collaboratori;

D. capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo sulle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione;

Elementi di apprezzamento - capacità di lavorare per obiettivi; capacità di controllare i risultati sulle funzioni affidate ai collaboratori; capacità di rispondere positivamente alle urgenze;

E. qualità dell'apporto personale specifico;

Elementi di apprezzamento - propensione a sviluppare le competenze specifiche della propria funzione; propensione allo sviluppo delle proprie competenze manageriali; atteggiamento positivo nel rapporto con i coordinatori; capacità di promuovere ed utilizzare l'informatizzazione.



Scheda riepilogativa di valutazione performance individuale ed organizzativa del Segretario

Sessione di valutazione	Anno 2011	
Nome e cognome		Categoria:
Valutatore		

Raggiungimento obiettivi individuali				Punteggio		Massimo 60
N.	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderale	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %
1	Attività istituzionale			10		
2	Coordinamento responsabili servizi			10		
3	Funzioni consultive			10		
4	Attività di rogito			10		
5	Altre funzioni attribuite			20		
S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi						% tot

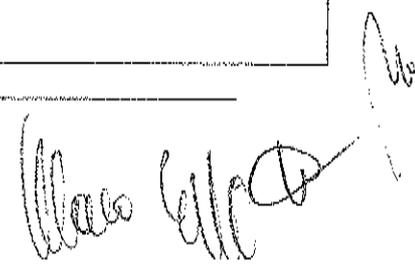
Performance organizzativa		Punteggio		Massimo 40
N.		Peso ponderale	Valutazione in %	
1	GESTIONE DEL PROPRIO TEMPO	5		
2	CAPACITA' DI CONSIGLIARE	5		
3	CAPACITA' DI GESTIONE	10		
4	CAPACITA' ATTIVITA' DI CONTROLLO	10		
5	APPORTO PERSONALE	10		
S1= somma delle valutazioni percentuali comportamenti organizzativi				% tot

Giudizio sintetico:

Feed Back del valutato:

Data: _____
 Firma del Valutato _____

Firma del Sindaco _____



➤ **Valutazione Responsabili dei Servizi**

La Giunta Comunale, in sede di conferimento degli incarichi alle posizioni organizzative, dovrà assegnare alle stesse gli obiettivi operativi annuali, in un numero non inferiore a tre e non superiore a 5. La valutazione effettuata e l'inserimento nella fascia alta da parte del personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità, porterà alla conferma per l'anno successivo dell'incarico ricevuto. La valutazione nella fascia più bassa per due anni consecutivi comporterà l'impossibilità di conferma della posizione organizzativa o dell'alta professionalità. Gli obiettivi da assegnare, devono contenere le informazioni organizzative, le risorse economiche e strumentali (PEG) che saranno assegnate ai titolari di posizioni organizzativa. Essendo i titolari di posizione superiori a 5, si rende necessaria la suddivisione in almeno tre fasce (ai sensi dell'art.31, comma 2, del D.Lgs.150/09), a cui la contrattazione potrà derogare aumentando il numero di fasce o la percentuale per le stesse stabilite.

In considerazione dell'importo minimo della retribuzione di risultato della posizione organizzativa o Alta professionalità prevista contrattualmente e pari al 10% della retribuzione di posizione corrispondente, nonché della percentuale massima non superiore al 25% della retribuzione di posizione, la distribuzione delle retribuzioni di risultato viene effettuata in tre fasce, secondo la tabella seguente nella quale verrà distribuita la percentuale superiore al minimo del 10%:

POSIZIONI ORGANIZZATIVE o A. PROF.			
Performance (individuale ed organizzativa)			
	P.O. e A.P.		% diff.
30%			15%
60%			10%
10%			0%
100%			

In merito all'assegnazione degli obiettivi gestionali annuali la cui valutazione è indirizzata alla performance individuale, come già precedentemente precisato, il penso in termini di punteggio massimo attribuito è pari a 60 punti su 100, restando gli ulteriori punteggi attribuiti alla performance organizzativa.

La scheda che dovrà essere assegnata a ciascun titolare di posizione organizzativa o alta professionalità è la seguente:

AREA STRATEGICA: GOVERNANCE				OBIETTIVO STRATEGICO:						
PIANO OPERATIVO ANNO 2011										
RESPONSABILE:										
OBIETTIVO RESPONSABILE POSIZIONE ORGANIZZATIVA										
INDICATORE	RISORSE						TARGET			
UNITA' OPERATIVA:	PERSONALE			RISORSE			RISORSE FINANZIARIE			
	QUALIFICA	COGNOME	NOME	TIPOLOGIA SPESA		CAP SPESA	IMPORTO			
				Stipendi						
				Stipendi						
				Stipendi						
				Stipendi						
				Consulenza						
AZIONE	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT

Nella scheda sono individuati, conformemente al D.Lgs.150/09, per singolo obiettivo le risorse umane e finanziarie per la realizzazione dello stesso. All'interno dell'Unità Operativa dovranno essere indicati anche il personale che parteciperà alla realizzazione dell'obiettivo nonché i tempi di realizzazione dello stesso. A tal fine sarà previsto un monitoraggio trimestrale di avanzamento dello

[Handwritten signature]

stesso con i singoli responsabili, monitoraggio che sarà effettuato dall'Organismo Indipendente di valutazione. La valutazione invece delle competenze e dei comportamenti organizzativi sarà effettuata direttamente dai singoli responsabili al termine del periodo di valutazione. L'OIV a tal fine procederà alla valutazione con una proposta di attribuzione di punteggio da conferire. La valutazione finale sarà effettuata, sentito il Segretario Generale, direttamente dal Sindaco il quale tenuto conto della valutazione effettuata dall'OIV attribuirà il punteggio finale ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato.

Esempio di Scheda di valutazione delle posizioni organizzative

Sessione di valutazione	Anno 2011	
Nome e cognome		Incarico:
Valutatore		

Raggiungimento degli obiettivi individuali PESATURA: 100/100

N.	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderale	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %
1	Scheda obiettivo 1			20		
2	Scheda obiettivo 2			20		
3	Scheda obiettivo 3			20		
4	Autovalutazione (competenze e comportamenti organizzativi)			40		
5						
S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi						% tot

In considerazione della rilevanza della differenziazione dei giudizi sarà in ogni caso obbligatorio un obiettivo specifico come da tabella seguente.

Obiettivo 3	Formula indicatore	Unità di misura	Target anno 2011	Target anno 2012	Target anno 2013	Fonte dati
Differenziazione dei giudizi di valutazione sulla performance dei dipendenti	Posizionament o delle valutazioni nelle fasce	Punteggi medio attribuito al personale del Settore	Scarto quadratico medio > 6	Scarto quadratico medio > 7	Scarto quadratico medio > 8	Pubblicazione sito WEB dell'Ente delle valutazioni

Per quanto riguarda il calcolo della **Deviazione Standard** o **Scarto Quadratico Medio**, il cui simbolo è identificato con la lettera greca σ (sigma), restituisce la distanza media dei dati dalla media degli stessi, la formula è la seguente (in excel la formula usata è DEV.ST.POP(vall, val2...)):

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

Per quanto concerne la concreta verifica e valutazione dell'obiettivo riferito al primo anno, il cui valore deve essere superiore a 6, si faccia il seguente esempio di valutazione effettuata su 5 persone:

Elaborazione

La valutazione complessiva effettuata dai responsabili sarà inserita da parte dell'OIV in una graduatoria secondo le seguenti fasce i cui importi saranno stabiliti in sede di definizione dell'accordo annuale, la tabella che segue indica la graduatoria sulla base di un esempio di risorse e numero di persone a cui attribuire la citata produttività:

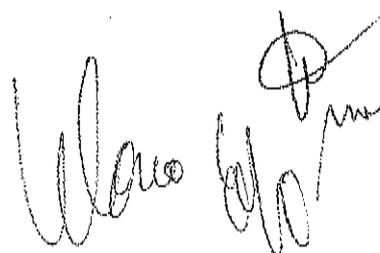
Fasce graduatoria dipendenti					
	N. DIP.			EURO	PER DIP.
	50			30.000,00	
30%	15	50%		15.000,00	1.000,00
40%	20	40%		12.000,00	600,00
20%	10	10%		3.000,00	300,00
10%	5	0%		0,00	0,00
100%	50	100%		30.000,00	600,00

La valutazione che spetterà ai responsabili di servizio e dovrà essere differenziata (come da obiettivo agli stessi attribuito). La collocazione nelle fasce sarà effettuata sulla base della valutazione effettuata per Servizio e collocata nella graduatoria generale redatta da parte dell'Organismo di valutazione. I responsabili dei servizi avranno cura di individuare obiettivi (individuali o di gruppo) misurabili per ogni dipendente in misura almeno pari a 3.

In caso di parità di punteggio sarà collocato nella graduatoria più alta il dipendente che avrà avuto meno assenze complessive nell'anno, in caso di ulteriore parità sarà collocato nella fascia alta il dipendente con maggior anzianità di servizio.

Procedura di conciliazione.

In caso di contestazione da parte del dipendente in merito alla valutazione attribuita, lo stesso potrà procedere, nel termine di cinque giorni dalla comunicazione della stessa, alla richiesta di rettifica producendo eventuali argomentazioni a supporto, con lettera indirizzata al Responsabile del Servizio. Entro 10 giorni il Responsabile convocherà il dipendente, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, ed a seguito dell'audizione potrà procedere ad una rettifica del punteggio attribuito o ad una conferma dello stesso. In caso di ulteriore dissenso da parte del dipendente, lo stesso potrà esperire tentativo di conciliazione presso la Direzione provinciale dell'impiego.



Valutazione 1= 100; Valutazione 2= 100; Valutazione 3= 90; Valutazione 4= 90; Valutazione 5= 84. Lo scarto quadratico medio risulta pari a 6,273 maggiore di 6

Se l'ultima valutazione fosse pari a 78 (anziché 84) lo scarto quadratico medio sarebbe stato pari a 8,139, tale valore sarebbe maggiore dell'obiettivo previsto per il secondo anno.

Procedura di conciliazione.

In caso di contestazione da parte del dipendente in merito alla valutazione attribuita, lo stesso potrà procedere, nel termine di cinque giorni dalla comunicazione della stessa, alla richiesta di rettifica producendo eventuali argomentazioni a supporto, con lettera indirizzata al Sindaco. Entro 10 giorni il Sindaco, assistito dall'Organismo di Valutazione, convocherà il dipendente eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, e si potrà procedere ad una rettifica del punteggio attribuito o ad una conferma dello stesso. In caso di ulteriore dissenso da parte del dipendente, lo stesso potrà esperire tentativo di conciliazione presso la Direzione provinciale dell'impiego.

➤ **Valutazione Responsabili personale dei livelli**

Il sistema, per il personale dei livelli, non titolare di responsabilità di servizio si basa sulla seguente scala di valutazione:

Categoria	Profilo contrattuale	Obiettivi dell'Unità organizzativa (parte pari del 40%)	Comportamenti (parte pari del 40%)	Descrizione
D	<ul style="list-style-type: none"> FUNZIONARIO CONTABILE FUNZIONARIO TECNICO ISTRUTTORE DIRETTIVO DI VIGILANZA ISTRUTTORE DIRETTIVO AMMINISTRATIVO ISTRUTTORE DIRETTIVO TECNICO ISTRUTTORE DIRETTIVO CONTABILE 	contributo ai programmi dell'unità organizzativa o servizio di appartenenza	Capacità gestionali	<ul style="list-style-type: none"> Capacità di prendere delle decisioni di complessità variabile ed in tempi congrui Capacità di fare programmazione e gestione di servizi di diversa e crescente complessità Mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi ed alla qualità dei prodotti/servizi finali Capacità di delegare obiettivi, compiti ed attività
			Capacità relazionali	<ul style="list-style-type: none"> Capacità di gestire internamente ed esternamente relazioni tecniche Capacità di favorire l'armonia e la coesione delle persone Capacità di stabilire e gestire rapporti interpersonali con l'utenza Capacità di convincere e coinvolgere gli altri della bontà delle proprie idee, passioni o opinioni
			Capacità cognitive	<ul style="list-style-type: none"> Capacità di elaborare con buona chiarezza dati ed informazioni Capacità di sintetizzare dati o informazioni di natura complessa Capacità di identificare le informazioni rilevanti, di individuare le fonti informative e di aggiornamento delle proprie competenze
			Orientamenti	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilità all'aggiornamento continuo nelle materie di propria competenza anche attraverso lo studio personale

Mace 6/11/11

				<ul style="list-style-type: none"> • Attitudine a lavorare per il perseguimento degli obiettivi anche attraverso l'autodeterminazione degli stessi • Capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione e pianificare coerentemente la propria attività • Senso della misura ed accuratezza nell'utilizzo di risorse pubbliche proponendo soluzioni all'economia di attività o compiti
--	--	--	--	---

Categoria	Profilo contrefilo di	Obiettivi dell'Unità organizzativa (peso pari al 10%)	Comportamenti (peso pari al 10%)	Descrizione
	<ul style="list-style-type: none"> • Istruttore amministrativo 	Contributo ai programmi dell'unità organizzativa o servizio di appartenenza	Capacità gestionali	<ul style="list-style-type: none"> • Mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi ed alla qualità dei prodotti/servizi finali • Capacità di interpretare il proprio ambito di responsabilità in modo flessibile • Capacità di trasferire conoscenze e saperi verso i propri collaboratori ed essere punto di riferimento anche dei colleghi
	<ul style="list-style-type: none"> • Istruttore contabile 		Capacità relazionali	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di stabilire e gestire rapporti interpersonali con l'utenza • Capacità di convincere e coinvolgere gli altri della bontà delle proprie idee, posizioni o opinioni
	<ul style="list-style-type: none"> • Istruttore tecnico 		Capacità cognitive	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di favorire l'armonia e la coesione delle persone • Capacità di elaborare con buona chiarezza dati ed informazioni • Capacità di identificare le informazioni rilevanti, di individuare le fonti informative e di aggiornamento delle proprie competenze
	<ul style="list-style-type: none"> • Istruttore informatico 		Orientamenti	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità ad adattarsi a lavorare in situazione e con persone diverse • Capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione e pianificare coerentemente la propria attività • Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazioni di lavoro emotive, ostili o stressanti • Attenzione alla particolare tipologia dei dati trattati ed accuratezza nell'utilizzo di notizie delle quali si viene a conoscenza

Mano

Categoria	Profilo contrattuale	Obiettivi dell'Unità organizzativa (peso pari al 40%)	Comportamenti (peso pari al 30%)	Descrittore
A-B	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboratore amministrativo • Operaio specializzato • Messo comunale • Applicato amministrativo • Usciere • Ecc. 	Contributo ai programmi dell'unità organizzativa o servizio di appartenenza	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità gestionali • Capacità relazionali • Capacità cognitive • Orientamenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di interpretare il proprio ambito di responsabilità in modo flessibile • Capacità di stabilire e gestire rapporti interpersonali con l'utenza • Capacità di favorire l'armonia e la coesione delle persone • Capacità di elaborare con buona chiarezza dati ed informazioni • Capacità ad adattarsi a lavorare in situazione e con persone diverse • Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazione di lavoro emotive, ostili o stressanti • Attenzione alla particolare tipologia dei dati trattati ed accuratezza nell'utilizzo di notizie delle quali si viene a conoscenza

Le schede di valutazione del personale dei livelli saranno pertanto le seguenti:

[Handwritten signatures and initials]

Scheda riepilogativa di valutazione Categoria B e A

Sessione di valutazione	Anno 2011	
Nome e cognome		Categoria:
Valutatore		

Raggiungimento obiettivi individuali e/o programmi PESATURA: 20/100

N.	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderale	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %
1						
2						
3						
4						
5						
S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi						% tot

Competenze e comportamenti PESATURA: 80/100

Descrizione	Valutazione			
	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente
Capacità gestionali	12	14	16	20
Capacità relazionali	12	14	16	20
Capacità cognitive	12	14	16	20
Orientamenti	12	14	16	20

Giudizio sintetico:

Richiesta di riesame da parte del valutato (motivazione della richiesta):

Valutazione finale a seguito di riesame:

Data:

Firma del Valutato _____

Firma del Responsabile U.O. _____

Proposta di posizionamento rispetto al sistema premiante	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Basso
Proposta per premi individuali	Motivazione:

Data:

Firma del Direttore _____

W. Rossi

Scheda riepilogativa di valutazione Categoria D (non titolare di posizione organizzativa) e C

Sessione di valutazione	Anno 2011	
Nome e cognome		Categoria:
Valutatore		

Raggiungimento obiettivi Individuali e/o programmi U.O.

PESATURA: 60/100

N.	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderale	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %
1						
2						
3						
4						
5						
S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi						% tot

Competenze e comportamenti

PESATURA: 40/100

Competenza e comportamenti generali

Descrizione	Valutazione			
	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente
Capacità gestionali	6	7	8	10
Capacità relazionali	6	7	8	10
Capacità cognitive	6	7	8	10
Orientamenti	6	7	8	10

Giudizio sintetico:

Richiesta di riesame da parte del valutato (motivazione della richiesta):

Valutazione finale a seguito di riesame:

Data:

Firma del Valutato

Firma del Responsabile U.O.

Proposta di posizionamento rispetto al sistema premiante

Alto

Medio

Basso

Proposta per premi individuali

Motivazione:

Data:

Firma del Direttore _____

[Handwritten signature]