

# COMUNE DI CONDOVE

PROVINCIA DI TORINO  
 Piazza Martiri della Libertà n.7 10055 CONDOVE  
 Tel. 0119643102 - Fax 0119644197

## VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE N. 121

---

**OGGETTO:** APPROVAZIONE METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE - ANNO 2011.

---

L'anno duemilaundici addì ventiquattro del mese di novembre alle ore diciannove e minuti zero nella sala delle adunanze, regolarmente convocata, si è riunita la Giunta Comunale nelle persone dei Signori:

Cognome e Nome	Presente
1. LISTELLO Piero - Sindaco	Sì
2. LECCESE Emiliano - Vice Sindaco	Sì
3. ROCCI Fabrizio - Assessore	No
4. BININI Renata - Assessore	Sì
5. RIBET Francesca - Assessore	No
6. GAMBELLI Erica - Assessore	No
Totale Presenti:	3
Totale Assenti:	3

Assume la presidenza il Sindaco LISTELLO Piero

Partecipa alla seduta il Segretario Comunale D.ssa GATTI Maria Luisa

Il Presidente, riconosciuta legale l'adunanza, dichiara aperta la seduta.

**LA GIUNTA COMUNALE**

Premesso che:

- ✓ con la legge n. 15 del 04 marzo 2009 il Parlamento ha delegato il governo ad avviare un processo di legiferazione per la riforma della Pubblica Amministrazione;
- ✓ uno degli atti fondamentali prodotti dal legislatore, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della Pubblica Amministrazione, è stata l'approvazione del decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009;
- ✓ l'attuazione delle disposizioni del Decreto dovrà portare allo sviluppo di una cultura della valorizzazione delle qualità del lavoro e della produttività del singolo e dell'intera Amministrazione, attraverso l'adozione di adeguati sistemi di valutazione della performance;
- ✓ il suddetto decreto ha stabilito l'obbligo per i Comuni di regolamentare numerose materie in tema di premialità e valutazione del personale ;

Vista la deliberazione n. 62 in data 22.11.2010 con la quale il Consiglio comunale ha approvato i criteri generali di indirizzo ai quali la Giunta si doveva attenere nell'apportare modifiche al regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi per adeguarlo ai principi generali di cui al D. Lgs. n. 150/2009;

Vista la deliberazione della Giunta Comunale n° 39 in data 20.04.2011 con la quale è stato approvato il nuovo Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi ai sensi del D. Lgs. n. 150/2009;

Visto in particolare l'art. 14 comma 2 del Regolamento degli uffici e servizi che recita "l'Ente é tenuto a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o Settori di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti" e il comma 4 "l'Ente adotta altresì metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi."

Vista la proposta dell'OIV in merito alla nuova metodologia di misurazione e valutazione delle performance dell'ente e individuale, adeguato ai sensi dell'art. 31 commi 2 e 3 del D.lgs 150/2009;

Visto che la definizione del sistema rientra nella competenza degli Organismi di valutazione ai sensi sia dell'art. 30 comma 3, ove è previsto espressamente, sia dell'art. 7 comma 2 del decreto, mentre l'adozione del Sistema spetta, invece, all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Amministrazione, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi del citato articolo 7 comma 1 del decreto;

Vista la metodologia sperimentale sul sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, allegata al presente atto, determinata tenendo conto dei suddetti indirizzi e delle modifiche normative intervenute sulla materia con particolare riferimento ai principi previsti dai titoli II e III del D. Lgs. n. 150/2009;

Visto il d.lgs. n. 141 in data 1 agosto 2011, con il quale il legislatore ha fornito chiarimenti interpretativi in ordine ad alcuni punti del d.lgs. 27 ottobre 2009, n.150, tra i quali sono ricompresi anche vari aspetti concernenti la contrattazione collettiva e più in generale le relazioni sindacali, con particolare riferimento alla reale portata ed alla data di decorrenza delle nuove regole;

Dato atto che la misurazione della performance individuale dei responsabili incaricati di posizione organizzativa è collegata:

- a) *al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
- b) *alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;*
- c) *alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.*

mentre la misurazione della performance individuale del personale non incaricato di posizione organizzativa è collegata:

- 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.*

Viste le fasce di merito così come riportate nella metodologia allegata;

Dato atto che metodologia di cui trattasi è stata oggetto di informazione alle Rappresentanze sindacali;

Rilevato che ai sensi degli artt. 2 e 45 del D.lgs 165/2001, rimane di competenza della contrattazione integrativa la determinazione degli effetti economici del sistema di valutazione, pur nel rispetto dei vincoli di legge come esplicitati nell'art. 31 del D.lgs 150/2009 come sopra richiamato;

Visto lo Statuto Comunale;

Visto il testo Unico degli Enti Locali, approvato con D.Lgs. n° 267/2000 e s.m.i.;

Acquisiti i pareri favorevoli espressi in ordine alla regolarità tecnica e contabile del presente atto espressi rispettivamente dai responsabili dell'Area Amministrativa ed Economico-Finanziaria ai sensi dell'art. 49 del D.Lgs. n° 267/2000 e s.m.i.;

Con voti unanimi espressi in forma palese dai presenti

### **DELIBERA**

1. Di approvare la Metodologia sperimentale per l'anno 2011 di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, allegata al presente atto, quale parte integrante e sostanziale, in quanto ritenuto adeguato alle prescrizioni e indirizzi di cui ai titoli II e III del D. Lgs. n. 150/2009, così come modificato con d.lgs. 1 agosto 2011, n.141;
1. Di individuare ai sensi dell'art. 31 comma 2 del d.lgs 150/2009 le fasce di merito per la valutazione del personale dipendente e dei titolari di Posizione Organizzativa, come riportate nella metodologia allegata.
2. Di demandare, ai sensi del Regolamento Uffici e Servizi, la valutazione delle performances individuali :
  - ai Responsabili di P.O .per quanto riguarda i dipendenti appartenenti alla rispettiva area
  - all'O.I.V. per quanto riguarda il Personale titolare di Posizione Organizzativa;
  - all'O.I.V., integrato dal Sindaco, per quanto riguarda la valutazione del Segretario Generale;
3. Di dichiarare, attesa l'urgenza, con voto palese ed unanime, il presente provvedimento immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, 4° comma del T.U., approvato con D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267.

Letto, confermato e sottoscritto  
In originale firmati.

IL SINDACO  
F.to : LISTELLO Piero

IL SEGRETARIO COMUNALE  
F.to : D.ssa GATTI Maria Luisa

15-dic-2011

Copia conforme all'originale, un estratto della quale viene pubblicata all'Albo Pretorio del Comune per quindici giorni consecutivi dal 15-dic-2011

La presente deliberazione è stata contestualmente comunicata

- X Ai capigruppo consiliari  
in data 15-dic-2011
- Al Prefetto

IL SEGRETARIO COMUNALE

Li, 15/12/2011

f.to D.ssa GATTI Maria Luisa

**DICHIARAZIONE DI ESECUTIVITA'**

**DIVENUTA ESECUTIVA IN DATA** \_\_\_\_\_

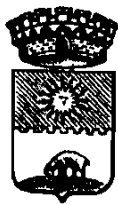
[ X ] In quanto **non soggetta** a controllo di legittimità per scadenza del termine di 10 giorni dalla pubblicazione ai sensi dell'art. 134 comma 3) D.Lgs. 267/00.

[ ] \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

IL SEGRETARIO COMUNALE

Il \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



COMUNE DI CONDOVE

*PROVINCIA DI TORINO*

Piazza Martiri della Libertà n.7 10055 CONDOVE

Tel. 0119643102 Fax 0119644197

e.mail:protocollo@comune.condove.to.it

**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE**

**anno 2011**

Posizioni Organizzative

Personale dei livelli

Performance Organizzativa dell'Ente

## Sommaio

<b>CAPO I</b> .....	<b>2</b>
<b>METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>2</b>
<b>ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE</b> .....	<b>2</b>
<b>ART. 2 - VALIDAZIONE DEGLI OBIETTIVI</b> .....	<b>2</b>
<b>ART. 3 - PESATURA DEGLI OBIETTIVI</b> .....	<b>3</b>
<b>ART. 4 - PESATURA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b> .....	<b>3</b>
<b>ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALIDAZIONE, DELLA PESATURA DI OBIETTIVI E DI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b> .....	<b>4</b>
<b>ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DEL SEGRETARIO COMUNALE E DA PARTE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE</b> .....	<b>4</b>
<b>ART. 7 - COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b> .....	<b>4</b>
<b>ART. 8 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI</b> .....	<b>6</b>
<b>ART. 9 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b> .....	<b>6</b>
<b>ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE</b> .....	<b>6</b>
<b>ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPO II VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE</b> .....	<b>8</b>
<b>ART. 12 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE DELL'ENTE SULLA BASE DEI REPORT RELATIVI AGLI OBIETTIVI</b> .....	<b>8</b>
<b>ART. 13 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE SULLE STRATEGIE DELL'ENTE</b> .....	<b>8</b>
<b>ART. 14 - STRUTTURE OPERATIVE A SUPPORTO DELL'OIV</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPO III</b> .....	<b>8</b>
<b>METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI</b> .....	<b>8</b>
<b>ART. 15 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI</b> .....	<b>8</b>
<b>ART. 16 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI</b> .....	<b>9</b>
<b>ART. 17 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI</b> .....	<b>9</b>
<b>ART. 18 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI</b> .....	<b>9</b>
<b>ART. 19 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE FINALE</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPO IV NORME FINALI</b> .....	<b>11</b>
<b>ART. 20 - NORMA TRANSITORIA</b> .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>

## CAPO I

### METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

#### ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE

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

- le caratteristiche generali del territorio;
- lo stato patrimoniale dell'Ente;
- l'organizzazione in cifre;
- gli obiettivi di sviluppo, strategici e di processo.

La misurazione delle performance e la valutazione delle posizioni organizzative ha frequenza semestrale e viene effettuata entro il mese successivo alla scadenza di ciascun semestre.

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

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

L'incidenza della valutazione degli obiettivi è pari al 50% della valutazione complessiva.

#### ART. 2 - VALIDAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il processo valutativo, da parte dell'OIV, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:

- **adeguata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione puntuale dei prodotti o delle utilità riferite al cliente finale, fruitore, beneficiario del processo produttivo o di erogazione e devono contemplare un apparato di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite rispetto alla qualità dei prodotti o delle prestazioni. Per ogni indicatore devono essere individuate le fonti da cui sono ricavati i dati o, in mancanza, le metodologie di stima;
- **riferimento ad un arco temporale determinato** corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti (Piani di livello strategico, Processi, PEG/PRO, PdO);
- **commisurazione**, ove possibile, **ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe, tenendo anche conto dei contenuti del sistema di graduatoria definito in esito ai processi;
- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente. La produttività potrà essere dimostrata attraverso indicatori che permettano di determinare le quantità prodotte o le utilità generate da unità di produzione (individui, gruppi, dipartimenti, etc.);

- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano saranno disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

### **ART. 3 - PESATURA DEGLI OBIETTIVI**

Gli obiettivi validati sono successivamente sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un peso in ragione dei seguenti criteri:

- pertinenza e coerenza con le **strategie perseguite dall'amministrazione**;
- pertinenza e coerenza con la **missione istituzionale**;
- coerenza con i **bisogni della collettività** ricavati dagli strumenti di analisi disponibili;
- capacità di determinare un significativo **miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
- idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi.

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

- **Obiettivi di sviluppo**: contribuiscono alla performance dell'Ente, ma non concorrono alla performance individuale in quanto l'incentivazione collegata è normata dalla legge (es. 109/1994 Ss.mm.ii.).
- **Obiettivi strategici**: ricondotti alla programmazione dell'Ente, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.
- **Obiettivi di processo**: rappresentano l'attività istituzionale dell'Ente, volta al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.

La rilevanza degli obiettivi ha impatto nella valutazione individuale dal momento che ogni soggetto valutato ottiene un indice di complessità determinato dal numero di obiettivi assegnati e dal peso di ciascuno di essi.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:

- **Strategicità**: importanza politica
- **Complessità**: interfunzionalità/ grado di realizzabilità
- **Impatto esterno e/o interno**: miglioramento per gli stakeholder
- **Economicità**: efficienza economica

Per ogni fattore è prevista la classificazione, Alta – Media – Bassa, alla quale corrisponderanno i valori 5- 3- 1 per ciascun fattore, ad eccezione del fattore “Complessità” che prevede una scala di valori 3 – 2 – 1.

Per ogni obiettivo il peso oscillerà tra 375 punti e 1 punto.

### **ART. 4 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

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



L'OIV attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascuna posizione organizzativa rispetto alla propria specifica funzione manageriale.

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

#### **ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALIDAZIONE, DELLA PESATURA DI OBIETTIVI E DI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

L'OIV comunica formalmente alle posizioni organizzative l'esito dell'ammissione e della ponderazione degli obiettivi entro un mese dalla data di approvazione dello strumento di pianificazione del quale costituiscono il contenuto (Piani di rilievo strategico, Obiettivi istituzionali/processi, PEG/PRO, PdO).

È compito delle posizioni organizzative effettuare tempestivamente analoga comunicazione al personale coinvolto.

Gli obiettivi validati e ponderati vengono pubblicati sul sito web istituzionale e costituiscono una parte del Piano delle Performance.

L'OIV comunica altresì, negli stessi termini previsti per gli obiettivi, la ponderazione dei diversi fattori (item) dei comportamenti organizzativi in riferimento a ciascun titolare di PO.

#### **ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DEL SEGRETARIO COMUNALE E DA PARTE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il Segretario comunale e le posizioni organizzative presentano all'OIV, idoneamente integrato dalla figura del Sindaco per quanto riguarda la rendicontazione del Segretario, i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

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

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

Le valutazioni intermedie si esprimono con un giudizio non numerico. L'OIV indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando anche, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

Le valutazioni intermedie sono trasmesse alla Giunta per le determinazioni alla stessa spettanti ai sensi di quanto disposto dal Regolamento degli uffici e dei servizi.

#### **ART. 7 - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

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

**Relazione e integrazione** con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;

- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;
- capacità di lavorare in gruppo;
- capacità negoziale e gestione dei conflitti.

**Innovatività** con riferimento a:

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

**Gestione risorse economiche** con riferimento a:

- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;
- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;
- rispetto dei vincoli finanziari;
- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi;
- capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

**Orientamento alla qualità dei servizi** con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- capacità di limitare il contenzioso;
- capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

**Gestione risorse umane** con riferimento a:

- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;

- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;
- capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale,
- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali;
- controllo e contrasto dell'assenteismo;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

**Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi** con riferimento a:

- capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.

#### **ART. 8 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI**

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

L'OIV cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

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

#### **ART. 9 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, i valutatori (OIV e posizioni organizzative) hanno facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato.

L'autovalutazione non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo ai valutatori.

#### **ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE**

La valutazione finale è ripartita tra valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi, secondo quanto previsto dagli artt. 3 e 4.

La valutazione dei risultati si ottiene sommando i coefficienti o i parametri di raggiungimento degli obiettivi validati ponderati con i rispettivi pesi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è articolata nei fattori (item) di valutazione di cui all'art. 7 ed è elaborata mediante la scheda allegata sub. a). La valutazione dei comportamenti oltre a concorrere alla determinazione dei premi è un riferimento fondamentale per la gestione delle risorse e per l'elaborazione dei piani di formazione dell'Ente.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale del Segretario Comunale e delle posizioni organizzative è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere all'OIV il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro sette giorni il richiedente fornirà all'OIV adeguata documentazione a supporto e lo stesso OIV si dovrà pronunciare entro i successivi sette giorni. Qualora, in sede di riesame, il dipendente non si ritenga soddisfatto, entro tre giorni, potrà essere richiesto, attraverso atto scritto e motivato, l'intervento dello stesso OIV e di un rappresentante sindacale. La procedura di conciliazione, ove attivata, deve essere definita entro 15 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di conciliazione e la posizione organizzativa ovvero con la constatazione del mancato accordo.

La proposta di valutazione è trasmessa al Sindaco e alla Giunta comunale entro tre giorni dalla scadenza del termine previsto per la presentazione della richiesta di riesame ovvero per l'attivazione della procedura di conciliazione. Ove sia stata richiesta la revisione o attivata la procedura di conciliazione, la proposta è trasmessa entro 3 giorni dalla conclusione delle rispettive procedure. Il Sindaco entro i successivi 7 giorni determina sulle proposte accogliendole integralmente o con le modifiche che motivatamente riterrà di apportare.

#### **ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE**

Il sistema prevede cinque fasce di merito. Per ogni fascia è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

La fascia E corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al **70%**.

Il collocamento in tale fascia produce gli effetti previsti dalla legge e dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

La fascia D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **70%** e fino a **79,99%**.

La fascia C è associata a valutazioni comprese tra **80% e 89,99%**.

La fascia B è associata a valutazioni comprese tra **90% e 94,99%**.

La fascia A rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**. Il personale collocato in fascia A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

## **CAPO II VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE**

### **ART. 12 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE DELL'ENTE SULLA BASE DEI REPORT RELATIVI AGLI OBIETTIVI**

La valutazione dell'Ente è effettuata mediante indicatori di sintesi elaborati sulla base dei risultati certificati in sede di rendicontazione del Piano delle performance.

Gli indicatori di sintesi dovranno essere elaborati e aggregati a livello di servizio, tenendo conto dei contenuti del sistema di pesatura degli obiettivi e del loro grado di raggiungimento.

### **ART. 13 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE SULLE STRATEGIE DELL'ENTE**

Ove l'Amministrazione approvi Piani o Programmi di contenuto strategico, caratterizzati dall'individuazione di politiche e degli effetti attesi, l'OIV provvede ad elaborare la valutazione circa la coerenza delle strategie di attuazione esplicitate nella Relazione previsionale e programmatica. In particolare, i piani di rilievo strategico dovranno individuare, per ciascuna politica, gli *stakeholder*, gli effetti attesi, le forme di partecipazione e gli indicatori da utilizzare per la misurazione dell'efficacia delle strategie (*outcome*).

### **ART. 14 - STRUTTURE OPERATIVE A SUPPORTO DELL'OIV**

L'OIV si avvale delle strutture di controllo e monitoraggio presenti nell'Ente, nonché dei competenti uffici del settore Risorse Umane.

## **CAPO III**

### **METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

#### **ART. 15 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

La valutazione del personale dei livelli è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente nel concorso al raggiungimento al Piano della performance riferite agli obiettivi nei quali è coinvolto e una seconda parte riferita ai comportamenti organizzativi e alle competenze espresse; la prima parte determina il 70% del risultato (peso), la seconda il 30%.

La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 18 - e riprodotti in una apposita scheda (sub. b). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione. La valutazione del personale è svolta anche con riferimento alla categoria e al profilo professionale.

La posizione organizzativa, in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese, individua quali fattori comportamentali sono attesi e correlati al profilo professionale e determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore.

In ogni caso, la somma del punteggio della "parte" della scheda di valutazione relativa ai comportamenti organizzativi è pari al 30% del peso complessivo.

**ART. 16 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI**

La posizione organizzativa comunica formalmente al personale gli obiettivi e la correlativa ponderazione entro un mese dalla data di approvazione del Piano delle Performance.

La posizione organizzativa è altresì tenuta a convocare appositi incontri informativi finalizzati a chiarire eventuali incertezze, nonché a predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e alla predisposizione degli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori.

**ART. 17 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 la posizione organizzativa, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati comunque raccolti anche sulla scorta delle misure e degli strumenti di cui al precedente art. 5, comma 2, elabora le valutazioni individuali intermedie.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere concordata la variazione degli indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio non numerico. La posizione organizzativa indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

**ART. 18 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

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

**I FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI SONO:**

- a) **Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione**
- b) **Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti**
- c) **Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro**

**Il 70%** del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione **“Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance”** valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.

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

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

- **Relazione e integrazione**
- **Innovatività**
- **Gestione delle risorse economiche**

- **Orientamento alla qualità dei servizi**
- **Rapporti con l'unità operativa di appartenenza**
- **Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi**

I diversi item assumo significati e pesi differenti, specifici per ciascun profilo professionale, come descritto nelle schede in allegato (sub. b).

**Il 30% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione “Comportamenti professionali”.**

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

#### **ART. 19 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE FINALE**

Il sistema prevede quattro fasce di merito.

Per ogni fascia è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

La fascia D corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al **50%**.

Il collocamento in tale fascia produce gli effetti previsti dalla legge e dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

La fascia C rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **50%** e fino a **59,99%**.

La fascia B è associata a valutazioni comprese tra **60% e 79,99%**.

La fascia A rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **80%**.

L'OIV raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dalle posizioni organizzative; qualora la curva di distribuzione presentasse anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione. In particolare:

- al raggiungimento di particolari ed elevati standard prestazionali, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- al mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce superiori;
- al reale grado di complessità e di sfida rappresentato dagli obiettivi programmati, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- alla semplicità e al ridotto carattere sfidante degli obiettivi programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce inferiori.
- Il documento contenente la proposta di valutazione finale del personale dei livelli è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere all'OIV il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro sette giorni il richiedente fornirà all'OIV adeguata documentazione a supporto e lo stesso OIV si dovrà pronunciare entro i successivi sette giorni. Qualora, in sede di riesame, il dipendente non si ritenga soddisfatto, entro tre giorni, potrà

essere richiesto, attraverso atto scritto e motivato, l'intervento dello stesso OIV della posizione organizzativa di riferimento e di un rappresentante sindacale. La procedura di conciliazione, ove attivata, deve essere definita entro 15 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di conciliazione e il dipendente ovvero con la constatazione del mancato accordo.

-

## **CAPO IV      NORME FINALI**

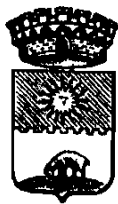
### **ART. 20 - NORMA TRANSITORIA**

In sede di prima applicazione della presente metodologia, i termini di frequenza cui all'articolo 1, comma 1, non sono applicati.

La refertazione interna sull'andamento delle performance avverrà non oltre i 3 mesi dalla conclusione del periodo di valutazione.

La presente metodologia sperimentale è applicata per l'anno 2011. Entro il 31.01.2012 si procederà, unitamente alle OO.SS. , alla rilettura della stessa apportando le modifiche e/o integrazioni ritenute necessarie.





COMUNE DI CONDOVE

*PROVINCIA DI TORINO*

Piazza Martiri della Libertà n.7 10055 CONDOVE

Tel. 0119643102 Fax 0119644197

e.mail:protocollo@comune.condove.to.it

**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE**

**anno 2011**

Posizioni Organizzative

Personale dei livelli

Performance Organizzativa dell'Ente

## Sommario

<b>CAPO I</b> .....	<b>2</b>
<b>METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>2</b>
<b>ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE</b> .....	<b>2</b>
<b>ART. 2 - VALIDAZIONE DEGLI OBIETTIVI</b> .....	<b>2</b>
<b>ART. 3 - PESATURA DEGLI OBIETTIVI</b> .....	<b>3</b>
<b>ART. 4 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI</b> .....	<b>3</b>
<b>ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALIDAZIONE, DELLA PESATURA DI OBIETTIVI E DI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI</b> .....	<b>4</b>
<b>ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DEL SEGRETARIO COMUNALE E DA PARTE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE</b> .....	<b>4</b>
<b>ART. 7 - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI</b> .....	<b>4</b>
<b>ART. 8 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI</b> .....	<b>6</b>
<b>ART. 9 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI</b> .....	<b>6</b>
<b>ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE</b> .....	<b>6</b>
<b>ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPO II VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE</b> .....	<b>8</b>
<b>ART. 12 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE DELL'ENTE SULLA BASE DEI REPORT RELATIVI AGLI OBIETTIVI</b> .....	<b>8</b>
<b>ART. 13 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE SULLE STRATEGIE DELL'ENTE</b> .....	<b>8</b>
<b>ART. 14 - STRUTTURE OPERATIVE A SUPPORTO DELL'OIV</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPO III</b> .....	<b>8</b>
<b>METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI</b> .....	<b>8</b>
<b>ART. 15 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI</b> .....	<b>8</b>
<b>ART. 16 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI</b> .....	<b>9</b>
<b>ART. 17 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI</b> .....	<b>9</b>
<b>ART. 18 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI</b> .....	<b>9</b>
<b>ART. 19 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE FINALE</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPO IV NORME FINALI</b> .....	<b>11</b>
<b>ART. 20 - NORMA TRANSITORIA</b> .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>

## CAPO I

### METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

#### ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE

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

- le caratteristiche generali del territorio;
- lo stato patrimoniale dell'Ente;
- l'organizzazione in cifre;
- gli obiettivi di sviluppo, strategici e di processo.

La misurazione delle performance e la valutazione delle posizioni organizzative ha frequenza semestrale e viene effettuata entro il mese successivo alla scadenza di ciascun semestre.

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

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

L'incidenza della valutazione degli obiettivi è pari al 50% della valutazione complessiva.

#### ART. 2 - VALIDAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il processo valutativo, da parte dell'OIV, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:

- **adeguata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione puntuale dei prodotti o delle utilità riferite al cliente finale, fruitore, beneficiario del processo produttivo o di erogazione e devono contemplare un apparato di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite rispetto alla qualità dei prodotti o delle prestazioni. Per ogni indicatore devono essere individuate le fonti da cui sono ricavati i dati o, in mancanza, le metodologie di stima;
- **riferimento ad un arco temporale determinato** corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti (Piani di livello strategico, Processi, PEG/PRO, PdO);
- **commisurazione**, ove possibile, **ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe, tenendo anche conto dei contenuti del sistema di graduatoria definito in esito ai processi;
- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente. La produttività potrà essere dimostrata attraverso indicatori che permettano di determinare le quantità prodotte o le utilità generate da unità di produzione (individui, gruppi, dipartimenti, etc.);

- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano saranno disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

### **ART. 3 - PESATURA DEGLI OBIETTIVI**

Gli obiettivi validati sono successivamente sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un peso in ragione dei seguenti criteri:

- pertinenza e coerenza con le **strategie perseguite dall'amministrazione**;
- pertinenza e coerenza con la **missione istituzionale**;
- coerenza con i **bisogni della collettività** ricavati dagli strumenti di analisi disponibili;
- capacità di determinare un significativo **miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
- idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi.

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

- **Obiettivi di sviluppo**: contribuiscono alla performance dell'Ente, ma non concorrono alla performance individuale in quanto l'incentivazione collegata è normata dalla legge (es. 109/1994 Ss.mm.ii.).
- **Obiettivi strategici**: ricondotti alla programmazione dell'Ente, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.
- **Obiettivi di processo**: rappresentano l'attività istituzionale dell'Ente, volta al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.

La rilevanza degli obiettivi ha impatto nella valutazione individuale dal momento che ogni soggetto valutato ottiene un indice di complessità determinato dal numero di obiettivi assegnati e dal peso di ciascuno di essi.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:

- **Strategicità**: importanza politica
- **Complessità**: interfunzionalità/ grado di realizzabilità
- **Impatto esterno e/o interno**: miglioramento per gli stakeholder
- **Economicità**: efficienza economica

Per ogni fattore è prevista la classificazione, Alta – Media – Bassa, alla quale corrisponderanno i valori 5- 3- 1 per ciascun fattore, ad eccezione del fattore “Complessità” che prevede una scala di valori 3 – 2 – 1.

Per ogni obiettivo il peso oscillerà tra 375 punti e 1 punto.

### **ART. 4 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

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

L'OIV attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascuna posizione organizzativa rispetto alla propria specifica funzione manageriale.

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

#### **ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALIDAZIONE, DELLA PESATURA DI OBIETTIVI E DI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

L'OIV comunica formalmente alle posizioni organizzative l'esito dell'ammissione e della ponderazione degli obiettivi entro un mese dalla data di approvazione dello strumento di pianificazione del quale costituiscono il contenuto (Piani di rilievo strategico, Obiettivi istituzionali/processi, PEG/PRO, PdO).

È compito delle posizioni organizzative effettuare tempestivamente analoga comunicazione al personale coinvolto.

Gli obiettivi validati e ponderati vengono pubblicati sul sito web istituzionale e costituiscono una parte del Piano delle Performance.

L'OIV comunica altresì, negli stessi termini previsti per gli obiettivi, la ponderazione dei diversi fattori (item) dei comportamenti organizzativi in riferimento a ciascun titolare di PO.

#### **ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DEL SEGRETARIO COMUNALE E DA PARTE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il Segretario comunale e le posizioni organizzative presentano all'OIV, idoneamente integrato dalla figura del Sindaco per quanto riguarda la rendicontazione del Segretario, i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

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

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

Le valutazioni intermedie si esprimono con un giudizio non numerico. L'OIV indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando anche, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

Le valutazioni intermedie sono trasmesse alla Giunta per le determinazioni alla stessa spettanti ai sensi di quanto disposto dal Regolamento degli uffici e dei servizi.

#### **ART. 7 - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

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

**Relazione e integrazione** con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;

- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;
- capacità di lavorare in gruppo;
- capacità negoziale e gestione dei conflitti.

**Innovatività** con riferimento a:

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

**Gestione risorse economiche** con riferimento a:

- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;
- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;
- rispetto dei vincoli finanziari;
- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi;
- capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

**Orientamento alla qualità dei servizi** con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- capacità di limitare il contenzioso;
- capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

**Gestione risorse umane** con riferimento a:

- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;

- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;
- capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale,
- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali;
- controllo e contrasto dell'assenteismo;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

**Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi** con riferimento a:

- capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.

#### **ART. 8 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI**

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

L'OIV cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

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

#### **ART. 9 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI**

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, i valutatori (OIV e posizioni organizzative) hanno facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato.

L'autovalutazione non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo ai valutatori.

#### **ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE**

La valutazione finale è ripartita tra valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi, secondo quanto previsto dagli artt. 3 e 4.

La valutazione dei risultati si ottiene sommando i coefficienti o i parametri di raggiungimento degli obiettivi validati ponderati con i rispettivi pesi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è articolata nei fattori (item) di valutazione di cui all'art. 7 ed è elaborata mediante la scheda allegata sub. a). La valutazione dei comportamenti oltre a concorrere alla determinazione dei premi è un riferimento fondamentale per la gestione delle risorse e per l'elaborazione dei piani di formazione dell'Ente.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale del Segretario Comunale e delle posizioni organizzative è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere all'OIV il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro sette giorni il richiedente fornirà all'OIV adeguata documentazione a supporto e lo stesso OIV si dovrà pronunciare entro i successivi sette giorni. Qualora, in sede di riesame, il dipendente non si ritenga soddisfatto, entro tre giorni, potrà essere richiesto, attraverso atto scritto e motivato, l'intervento dello stesso OIV e di un rappresentante sindacale. La procedura di conciliazione, ove attivata, deve essere definita entro 15 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di conciliazione e la posizione organizzativa ovvero con la constatazione del mancato accordo.

La proposta di valutazione è trasmessa al Sindaco e alla Giunta comunale entro tre giorni dalla scadenza del termine previsto per la presentazione della richiesta di riesame ovvero per l'attivazione della procedura di conciliazione. Ove sia stata richiesta la revisione o attivata la procedura di conciliazione, la proposta è trasmessa entro 3 giorni dalla conclusione delle rispettive procedure. Il Sindaco entro i successivi 7 giorni determina sulle proposte accogliendole integralmente o con le modifiche che motivatamente riterrà di apportare.

#### **ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE**

Il sistema prevede cinque fasce di merito. Per ogni fascia è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

La fascia E corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al **70%**.

Il collocamento in tale fascia produce gli effetti previsti dalla legge e dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

La fascia D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **70%** e fino a **79,99%**.

La fascia C è associata a valutazioni comprese tra **80% e 89,99%**.

La fascia B è associata a valutazioni comprese tra **90% e 94,99%**.

La fascia A rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**. Il personale collocato in fascia A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.



## **CAPO II VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE**

### **ART. 12 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE DELL'ENTE SULLA BASE DEI REPORT RELATIVI AGLI OBIETTIVI**

La valutazione dell'Ente è effettuata mediante indicatori di sintesi elaborati sulla base dei risultati certificati in sede di rendicontazione del Piano delle performance.

Gli indicatori di sintesi dovranno essere elaborati e aggregati a livello di servizio, tenendo conto dei contenuti del sistema di pesatura degli obiettivi e del loro grado di raggiungimento.

### **ART. 13 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE SULLE STRATEGIE DELL'ENTE**

Ove l'Amministrazione approvi Piani o Programmi di contenuto strategico, caratterizzati dall'individuazione di politiche e degli effetti attesi, l'OIV provvede ad elaborare la valutazione circa la coerenza delle strategie di attuazione esplicitate nella Relazione previsionale e programmatica. In particolare, i piani di rilievo strategico dovranno individuare, per ciascuna politica, gli *stakeholder*, gli effetti attesi, le forme di partecipazione e gli indicatori da utilizzare per la misurazione dell'efficacia delle strategie (*outcome*).

### **ART. 14 - STRUTTURE OPERATIVE A SUPPORTO DELL'OIV**

L'OIV si avvale delle strutture di controllo e monitoraggio presenti nell'Ente, nonché dei competenti uffici del settore Risorse Umane.

## **CAPO III**

### **METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

#### **ART. 15 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

La valutazione del personale dei livelli è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente nel concorso al raggiungimento al Piano della performance riferite agli obiettivi nei quali è coinvolto e una seconda parte riferita ai comportamenti organizzativi e alle competenze espresse; la prima parte determina il 70% del risultato (peso), la seconda il 30%.

La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 18 - e riprodotti in una apposita scheda (sub. b). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione. La valutazione del personale è svolta anche con riferimento alla categoria e al profilo professionale.

La posizione organizzativa, in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese, individua quali fattori comportamentali sono attesi e correlati al profilo professionale e determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore.

In ogni caso, la somma del punteggio della "parte" della scheda di valutazione relativa ai comportamenti organizzativi è pari al 30% del peso complessivo.

**ART. 16 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI**

La posizione organizzativa comunica formalmente al personale gli obiettivi e la correlativa ponderazione entro un mese dalla data di approvazione del Piano delle Performance.

La posizione organizzativa è altresì tenuta a convocare appositi incontri informativi finalizzati a chiarire eventuali incertezze, nonché a predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e alla predisposizione degli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori.

**ART. 17 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 la posizione organizzativa, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati comunque raccolti anche sulla scorta delle misure e degli strumenti di cui al precedente art. 5, comma 2, elabora le valutazioni individuali intermedie.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere concordata la variazione degli indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio non numerico. La posizione organizzativa indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

**ART. 18 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

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

**I FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI SONO:**

- a) **Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione**
- b) **Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti**
- c) **Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro**

**Il 70%** del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione **“Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance”** valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.

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

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

- **Relazione e integrazione**
- **Innovatività**
- **Gestione delle risorse economiche**

- **Orientamento alla qualità dei servizi**
- **Rapporti con l'unità operativa di appartenenza**
- **Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi**

I diversi item assumo significati e pesi differenti, specifici per ciascun profilo professionale, come descritto nelle schede in allegato (sub. b).

**Il 30% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione “Comportamenti professionali”.**

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

#### **ART. 19 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE FINALE**

Il sistema prevede quattro fasce di merito.

Per ogni fascia è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

La fascia D corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al **50%**.

Il collocamento in tale fascia produce gli effetti previsti dalla legge e dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

La fascia C rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **50%** e fino a **59,99%**.

La fascia B è associata a valutazioni comprese tra **60% e 79,99%**.

La fascia A rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **80%**.

L'OIV raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dalle posizioni organizzative; qualora la curva di distribuzione presentasse anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione. In particolare:

- al raggiungimento di particolari ed elevati standard prestazionali, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- al mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce superiori;
- al reale grado di complessità e di sfida rappresentato dagli obiettivi programmati, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- alla semplicità e al ridotto carattere sfidante degli obiettivi programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce inferiori.
- Il documento contenente la proposta di valutazione finale del personale dei livelli è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere all'OIV il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro sette giorni il richiedente fornirà all'OIV adeguata documentazione a supporto e lo stesso OIV si dovrà pronunciare entro i successivi sette giorni. Qualora, in sede di riesame, il dipendente non si ritenga soddisfatto, entro tre giorni, potrà

essere richiesto, attraverso atto scritto e motivato, l'intervento dello stesso OIV della posizione organizzativa di riferimento e di un rappresentante sindacale. La procedura di conciliazione, ove attivata, deve essere definita entro 15 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di conciliazione e il dipendente ovvero con la constatazione del mancato accordo.

-

## **CAPO IV      NORME FINALI**

### **ART. 20 - NORMA TRANSITORIA**

In sede di prima applicazione della presente metodologia, i termini di frequenza cui all'articolo 1, comma 1, non sono applicati.

La refertazione interna sull'andamento delle performance avverrà non oltre i 3 mesi dalla conclusione del periodo di valutazione.

La presente metodologia sperimentale è applicata per l'anno 2011. Entro il 31.01.2012 si procederà, unitamente alle OO.SS. , alla rilettura della stessa apportando le modifiche e/o integrazioni ritenute necessarie.

COMUNE DI CONDOVE

AREA	
SERVIZIO	
DIPENDENTE	
Categoria	
Profilo Professionale	

ANNO
2011

Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
descrizione (processo performante/obiettivo strategico)	tipologia		
VALORE ASSEGNATO OBIETTIVI			

Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance	Peso attribuito al comportamento	Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione								
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti								
Costanza dell' impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro								
<b>Totale</b>	<b>70</b>	<b>punteggio A)</b>				<b>0</b>		

Comportamenti professionali	Peso attribuito al comportamento	Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione								
Innovatività								
Gestione risorse economiche e/o strumentali								
Orientamento alla qualità dei servizi								
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza								
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi								
<b>Totale comportamenti professionali</b>	<b>30</b>	<b>punteggio B)</b>				<b>0</b>		
		<b>TOTALE</b>				<b>0,00%</b>		
		<i>comportamento</i>				<i>migliorabile</i>		

**Osservazioni del valutatore sui risultati:**

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

AREA/SETTORE
POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO	2011
------	------

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI		PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA						
GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)	PESO	Grado di raggiungimento						
		1	2	3	4	5	6	7
COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (50%)								
Relazione e integrazione	,							
Innovatività	,							
Gestione risorse economiche	,							
Orientamento alla qualità dei servizi	,							
Gestione Risorse umane	,							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	,							
<b>Totale comportamenti organizz.</b>	<b>50</b>	#VALORE!	#VALORE!	#VALORE!	#VALORE!	#VALORE!	#VALORE!	#VALORE!

#VALORE!

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	<b>0,00%</b>	ESITO COMPLESSIVO:	<b>#VALORE!</b>
ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI	<b>#VALORE!</b>		

Comune di

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

AREA/SETTORE	AMMINISTRATIVA
POSIZIONE ORGANIZZATIVA	

ANNO	2011
------	------

**Osservazioni del valutatore sulle prestazioni**

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

**Osservazioni del valutato**

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

Complessità delle procedure interne:	<input type="checkbox"/>
Ostacoli normativi	<input type="checkbox"/>
Difficoltà logistiche	<input type="checkbox"/>
Errata allocazione risorse umane	<input type="checkbox"/>
Scarsa motivazione del personale	<input type="checkbox"/>
Flussi comunicativi critici	<input type="checkbox"/>
Instabilità organizzativa	<input type="checkbox"/>
Altro.....	<input type="checkbox"/>

Insufficienza risorse tecnologiche	<input type="checkbox"/>
Insufficienza risorse materiali	<input type="checkbox"/>
Mancanza di specifiche risorse umane	<input type="checkbox"/>
Inadeguata formazione del personale	<input type="checkbox"/>
Inadeguata programmazione	<input type="checkbox"/>
Presenza di criticità nei processi	<input type="checkbox"/>

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

SEGREARIO GENERALE  
GATTI MARIA LUISA  
eventuali funzioni gestite

ANNO 2011

GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)		Valutazione del risultato ottenuto							
		PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA							
		Grado di raggiungimento							
		PESO	1	2	3	4	5	6	7
<b>COMPORTEMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (50%)</b>									
Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente	<i>Consigli, Giunte, Commissioni, Assemblies, orari al pubblico, missioni</i>								
Disponibilità a ricevere richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di Amministratori e apicali	<i>Regolamenti, interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente</i>								
Tempestività di risposta a richieste da parte di Amministratori e apicali	<i>Tempi di risposta</i>								
Capacità di risolvere i problemi posti nell'ambito del ruolo ex art. 97 D.Lgs. 267/00	<i>competenza a risolvere i problemi</i>								
Capacità di attribuire e sovrintendere i ruoli e i compiti ai dirigenti e collaboratori	<i>Programmazione, valorizzazione, monitoraggio e controllo</i>								
Capacità di motivare le risorse umane	<i>gestione dei conflitti, valorizzazione, capacità di essere esempio, capacità di ascolto</i>								
<b>Totale comportamenti organizz.</b>		0	0	0	0	0	0	0	0

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	0,00%	ESITO COMPLESSIVO:	#DIV/0!
ESITO VALUTAZIONE COMPORTEMENTI	#DIV/0!		

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione