COMUNE DI PIEVE SAN GIACOMO

Provincia di Cremona

La valutazione della performance

Allegato A) alla deliberazione GC n. 50 del 20/06/2023

Il Segretario Comunale
Dott. Fabio Malvassori

Sommario

La valutazione della performance ..... **Errore. Il segnalibro non è definito.**
Introduzione 2
LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 3
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE 4
1. Contenuti ed ambiti 4
1.1. I fattori di apprezzamento 4
1.2. Il contesto 5
2. I soggetti competenti per la valutazione 6
3. Il processo di valutazione 7
4. La valutazione dei Responsabili di struttura 7
5. La valutazione dei dipendenti 8
6. Il raccordo tra valutazione e compensi 8
7. Le procedure di riesame delle valutazioni 9
Allegati 10

Introduzione

Il presente documento è elaborato con l'intento di definire un sistema di valutazione della performance per gli enti locali di minore dimensione, sufficientemente *stabile*, a fronte di un quadro normativo in continua evoluzione.

A tal fine, la metodologia qui proposta si àncora ai principi dettati dal nuovo sistema di programmazione e gestione contabile degli enti territoriali, introdotto dal d.lgs. n. 118/2011 e suoi correttivi, oltre che alle più solide metodiche di *assessment*, che gli studi sulle organizzazioni ci hanno consegnato in questi decenni, proprio per tentare di fornire uno strumento semplice, ma sufficientemente durevole ed efficace, in quanto adattabile alle eventuali, probabili modifiche del contesto.

La metodologia concerne il duplice ambito di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale.

Essa è redatta in coerenza con i contenuti della delega di cui alla legge n. 124/2015 sulla riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche e dei relativi decreti attuativi, d.lgs. n. 74/2017 e d.lgs. n. 75/2017 nonché delle disposizioni in materia di Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), nel quadro del nuovo ordinamento professionale introdotto dal CCNL per il personale del comparto Funzioni locali.

Nello specifico, la valutazione della performance organizzativa riguarda la rilevazione del grado di attuazione delle politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività, la realizzazione degli obiettivi strategici relativi all'amministrazione nel suo complesso, nonché la rilevazione dei risultati conseguiti dalle singole articolazioni organizzative, in relazione agli obiettivi gestionali ad esse affidati.

La valutazione della performance individuale concerne, invece, la misurazione dell'apporto fornito da ciascuna figura dell'Ente – in ragione del ruolo e responsabilità ricoperti – alla realizzazione dei predetti obiettivi, cui è correlato l'eventuale

riconoscimento del trattamento economico accessorio previsto dal contratto nazionale e integrativo.

In ogni caso, sebbene condotti su piani distinti, gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa e di quella individuale debbono risultare, tra di loro, strettamente coerenti.

LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il ciclo della performance è unificato col ciclo della programmazione finanziaria. In particolare, nel Documento Unico di Programmazione, nella sua versione ordinaria o semplificata in relazione alla dimensione dell'Ente, vengono fissati, nell'ambito delle missioni e dei programmi nei quali è articolato il bilancio, gli obiettivi strategici perseguiti dall'Ente, a loro volta distinti in obiettivi operativi.

Le risorse finanziarie assegnate per ogni programma definito nella Sezione operativa del DUP sono destinate ai singoli responsabili, mediante il PEG (o analogo strumento semplificato di pianificazione gestionale, per gli enti di minori dimensioni, non tenuti all'approvazione del PEG), per la realizzazione degli obiettivi di gestione.

Gli obiettivi specifici, funzionali al conseguimento degli obiettivi della gestione, sono indicati, con la partecipazione dei relativi responsabili, nel Piano della performance, ricondotto, laddove stabilito, al Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO). Essi sono affidati a ciascuna articolazione organizzativa dell'Ente tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance. Tali obiettivi specifici sono accompagnati dalla puntuale descrizione dei risultati attesi mediante appositi indicatori.

Benché l'orizzonte temporale dei predetti Piani sia triennale, gli obiettivi specifici, anche nell'eventualità abbiano un ciclo di vita superiore all'anno, debbono comunque prevedere appositi indicatori di risultato relativi ad ogni singola annualità.

Nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione degli enti territoriali, devono essere comunque definiti obiettivi specifici per consentire la continuità dell'azione amministrativa.

L'Amministrazione individua idonee forme di partecipazione dei cittadini o degli altri utenti finali nel processo di valutazione della performance organizzativa, in rapporto alla qualità dei servizi resi, privilegiando l'individuazione di indicatori di efficacia che misurino, rispetto agli obiettivi predeterminati, il grado di soddisfazione finale dei predetti soggetti.

La Relazione annuale sulla performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi e indicatori programmati e alle risorse previste, con rilevazione degli eventuali scostamenti. Essa può essere unificata al rendiconto della gestione di cui all'articolo 227

del citato d.lgs. n. 267/2000 ed è preventivamente validata del Nucleo di valutazione, a condizione che sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali.

La mancata adozione del Piano della performance, ricondotto, laddove stabilito, al Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) o della Relazione annuale sulla performance, determina gli effetti di cui all'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009.

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

1. Contenuti ed ambiti

1.1. I fattori di apprezzamento

La metodologia individua i seguenti fattori di apprezzamento:

a) il sapere applicato: inteso come il patrimonio di conoscenze intellettuali concernenti l'ambito disciplinare di appartenenza, derivante dagli studi effettuati e dalle esperienze maturate. Questo fattore non valuta, in forma statica o astratta, le sole conoscenze possedute, ma rileva, in particolare, la disponibilità del dipendente interessato a sviluppare il proprio patrimonio di saperi, attraverso l'aggiornamento, la formazione, il confronto con altre esperienze. Ancora, il sapere deve trovare concreta applicazione ("*Non basta sapere, si deve anche applicare*"), quindi l'apprezzamento di questo fattore concerne anche la propensione a metter in pratica le conoscenze al fine di realizzare gli obiettivi individuali e di performance;
b) le competenze relazionali: intese come capacità di porsi positivamente in un contesto organizzativo, con riguardo alla qualità e all'efficacia delle relazioni all'interno della struttura di appartenenza, con le altre strutture e con gli amministratori (relazioni interne all'ente), oltre che nei rapporti con i cittadini e con tutti gli altri soggetti istituzionali e non (relazioni esterne all'Ente), con i quali l'interessato si relazioni;
c) la motivazione e valutazione dei collaboratori: intesa come attitudine a valorizzare le competenze individuali, anche attraverso un processo valutativo focalizzato sulle aree di miglioramento e, laddove le dimensioni lo consentano, a promuovere il lavoro di gruppo e l'interdipendenza positiva tra i collaboratori. La differenziazione delle valutazioni non costituisce un valore in sé, ma rileva la capacità del responsabile di evitare appiattimenti nel giudizio in presenza di capacità, competenze e apporti tra di loro diversi (il presente fattore è riservato ai responsabili di struttura);
d) la capacità realizzativa: che rileva il grado di conseguimento degli obiettivi e dei compiti affidati, in relazione a specifici indicatori predeterminati;
e) rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti amministrativi (il presente fattore di valutazione è riservato ai responsabili di struttura e ai responsabili di

procedimento individuati ai sensi degli articoli 5 e 6 della legge n. 241/1990 e del Codice dei contratti pubblici):

A seconda del ruolo ricoperto, questi fattori trovano diversa combinazione ed interazione, come indicato nei successivi punti.

1.2. Il contesto

La metodologia opera con riferimento ai contenuti del Piano della performance redatto in coerenza con i contenuti e le misure previste dal Piano triennale di prevenzione della corruzione e ricondotto, laddove stabilito, al Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Infatti, come ricordato, gli obiettivi di gestione del PEG o di altro strumento semplificato, costituiscono obiettivi generali verso i quali indirizzare le attività e coordinare le risorse nella gestione dei processi di erogazione di un determinato servizio, mentre gli obiettivi specifici, funzionali al conseguimento dei predetti obiettivi della gestione, sono indicati nel Piano della performance.

Come già detto, gli obiettivi specifici, anche nell'eventualità abbiano un ciclo di vita superiore all'anno, debbono comunque prevedere appositi indicatori di risultato relativi ad ogni singola annualità.

In particolare, gli obiettivi specifici debbono essere misurabili e monitorabili e i relativi risultati attesi espressi mediante indicatori di:

a) efficacia, secondo profili di qualità, di equità dei servizi e di soddisfazione dell'utenza;
b) efficienza, intesa quale rapporto tra risorse utilizzate e quantità di servizi prodotti o attività svolta, anche in relazione al rispetto dei tempi predeterminati.

Gli obiettivi indicati dal Piano della performance sono, di norma, descritti secondo il modello di cui all'allagato sub 1 e possono essere ponderati (c.d. "pesatura"), in relazione alla loro rilevanza strategica e complessità realizzativa, in modo differenziato, ai fini della valutazione finale, come indicato nel predetto allegato (tale possibilità è conseguentemente contemplata nell'ambito della scheda di valutazione allegata sub 2). Se prevista, la "pesatura" degli obiettivi viene approvata, per gli aspetti concernenti la complessità realizzativa, su proposta del Segretario comunale.

Tra gli obiettivi, debbono comunque prevedersi quelli concernenti modalità e condizioni di attuazione dei contenuti e delle misure previste dal Piano triennale di prevenzione della corruzione, comprese quelle relative agli obblighi di trasparenza. Il Nucleo di valutazione verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

2. I soggetti competenti per la valutazione

La valutazione dei Responsabili di struttura, opera con riferimento ai fattori indicati al precedente punto 1.1. In particolare:

- con riguardo ai fattori concernenti il *"sapere applicato"* e le *"competenze relazionali"*, la valutazione è espressa dal Segretario comunale;
- con riguardo ai fattori *"motivazione e valutazione dei collaboratori"* e *"capacità realizzativa"*, la valutazione è effettuata dal Nucleo di valutazione, acquisiti tutti i relativi elementi che ne consentano l'apprezzamento. Il Segretario, se componente del Nucleo di valutazione e, contestualmente, anche RPCT, si astiene dalla fase valutativa relativa agli obiettivi concernenti l'attuazione delle misure previste dal Piano triennale di prevenzione della corruzione, comprese quelle riguardanti gli obblighi di trasparenza;
- con riguardo al fattore *"rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti amministrativi"*, la valutazione è effettuata dal Segretario comunale al quale spetta il giudizio sull'accoglibilità delle motivazioni a giustificazione degli eventuali ritardi nella conclusione dei procedimenti stessi.

La valutazione dei dipendenti (con riguardo ai fattori a), b), d) ed e) del precedente punto 1.1) è effettuata dal Responsabile della struttura organizzativa cui gli stessi afferiscono.

Al fine di semplificare la comprensione di ambiti, competenze e ruoli del sistema di valutazione, tali aspetti sono sintetizzati nel seguente quadro sinottico, che riporta, nelle righe, i fattori di valutazione, nelle colonne le figure valutate e, in ciascuna cella, il soggetto competente ad esercitare la valutazione:

	Responsabile di struttura	Dipendenti
Sapere applicato	Segretario comunale	Responsabile di struttura
Competenze relazionali	Segretario comunale	Responsabile di struttura
Motivazione e valutazione dei collaboratori	Nucleo di valutazione	Fattore non valutato
Capacità realizzativa	Nucleo di valutazione	Responsabile di struttura
Rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti amministrativi	Segretario comunale	Responsabile di struttura (per le figure indicate al punto 1.1. lett. e)

3. Il processo di valutazione

Sulla base degli atti di programmazione gestionale dell'anno di riferimento, il Segretario comunale incontra i Responsabili di struttura per pianificarne la dimensione attuativa, anche con riferimento agli ambiti e ai contenuti oggetto di valutazione.

Analoghi incontri sono effettuati dai Responsabili di struttura con i propri dipendenti, per la pianificazione attuativa dell'attività di competenza, con l'individuazione di appositi obiettivi di gruppo o individuali.

La valutazione definitiva è effettuata al termine di ciascun anno. Compito dei soggetti competenti per la valutazione è quello di monitorare con continuità l'attività e le prestazioni dei dipendenti.

In ogni caso, è prevista una verifica intermedia entro 31 luglio di ciascun anno, effettuata dai Responsabili di struttura insieme ai propri dipendenti e finalizzato a rilevare gli eventuali scostamenti tra quanto programmato e quanto effettivamente realizzato.

Il Segretario Comunale effettua, entro il predetto termine del 31 luglio, una analoga verifica insieme ai Responsabili di struttura.

Gli esiti delle verifiche e ogni altro elemento o situazione rilevati nel corso della gestione, che risultino significativi ai fini del presente processo, sono resi disponibili al Nucleo di valutazione, il quale, se del caso, segnala all'Amministrazione la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio.

Sia per la valutazione finale che per quelle intermedie, è resa disponibile la scheda di rendicontazione, allegata sub 1-bis.

4. La valutazione dei Responsabili di struttura

Per i Responsabili di struttura, al fine di apprezzare non solo la dimensione quantitativa del grado di realizzazione degli obiettivi affidati, ma anche la qualità degli apporti che l'hanno determinata, la sommatoria delle valutazioni dei fattori relativi al *"sapere applicato"*, alle *"competenze relazionali"* e alla *"motivazione e valutazione dei collaboratori"* ($\Sigma/100$), pondera direttamente la valutazione riguardante il fattore riferito alla *"capacità realizzativa"*, come da scheda allegata sub 2.

Nel caso in cui i Responsabili di struttura non abbiano assegnato personale, il fattore *"motivazione e valutazione dei collaboratori"* viene azzerato e il relativo punteggio è redistribuito sui restanti fattori di cui alle lettere a) e b) del precedente punto 1.1, come indicato nella scheda allegata sub 2-bis.

Il fattore *"Rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti amministrativi"* pondera il risultato finale, in ragione dei seguenti parametri (indicati nelle schede allegate sub 2, sub 2-bis e sub 3-bis):

a) rispetto dei termini: parametro 1;
b) episodici casi di ritardo (max due eventi nell'anno): parametro 0,80;
c) frequenti casi di ritardo (oltre due eventi nell'anno): parametro 0,60;
d) mancata emanazione del provvedimento di competenza, con intervento del soggetto cui è affidato il potere sostitutivo nei casi di inerzia: azzeramento del valore finale, con preclusione dell'erogazione della retribuzione di risultato.

Sono fatte salve le eventuali, ulteriori responsabilità disciplinari e amministrativo-contabili, comprese quelle di cui agli articoli 46 e 47 del d.lgs. n. 33/2013, cui consegue l'applicazione delle relative sanzioni.

Ai fini dell'applicazione del presente fattore, i Responsabili di struttura comunicano mensilmente al Segretario comunale i casi di ritardo, cui sia conseguito il mancato rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti, con le relative motivazioni. La comunicazione va comunque effettuata, anche in assenza di ritardi. Essa è inviata con modalità tracciabili, secondo le istruzioni fornite dal Segretario comunale.

Gli esiti finali della valutazione sono consegnati all'interessato, il quale, fatto salvo quanto previsto dal successivo punto 7, sottoscrive la scheda, per adesione.

Per il Segretario comunale, trova applicazione la metodologia in essere tramite valutazione congiunta dei Sindaci convenzionati.

5. La valutazione dei dipendenti.

Per i dipendenti, invece, i tre fattori di apprezzamento: *"sapere applicato"*, *"competenze relazionali"* e *"capacità realizzativa"*, sono ciascuno oggetto di valutazione autonoma, seppure con un peso potenziato per quello riferito alla *"capacità realizzativa"*, come evidenziato dalla scheda allegata sub 3.

Per i dipendenti indicati al punto 1.1., lett. e), la scheda allegata sub 3-bis contempla anche il fattore *"Rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti amministrativi"*, per la cui valutazione i competenti Responsabili di struttura applicano gli stessi criteri e modalità indicati al precedente punto 4.

Gli esiti della valutazione sono consegnati all'interessato, il quale, fatto salvo quanto previsto dal successivo punto 7, sottoscrive la scheda, per adesione.

6. Il raccordo tra valutazione e compensi.

Fatte salve le competenze della contrattazione collettiva integrativa, si stabiliscono i seguenti criteri generali riguardanti il raccordo tra la valutazione ottenuta e compensi riconosciuti alle figure cui si applica la presente metodologia. Essi, nei limiti di quanto previsto dal CCNL, possono essere completati dal contratto integrativo.

La tabella di raccordo tra valutazione e compensi è la seguente:

Valutazione ottenuta	% Compenso riconosciuto
Superiore a 90	100%
Superiore a 80 e fino a 90	90%
Superiore a 70 e fino a 80	80%
Superiore a 60 e fino a 70	65%
Pari o superiore a 50 e fino a 60	50%
Inferiore a 50	Nessun compenso

Per i Responsabili di struttura, la tabella si applica al valore della retribuzione di risultato determinata dall'Ente, sulla base dei criteri generali definiti in sede di contrattazione integrativa. Nel caso in cui il peso medio degli obiettivi affidati risultasse particolarmente differenziato, tra i responsabili di struttura, potrà predeterminarsi (e, quindi, in fase preliminare, all'inizio di ciascun anno), per ognuno di essi, una commisurata diversificazione del valore massimo della retribuzione di risultato attribuibile.

Per i dipendenti, la tabella si applica al valore dei compensi previsti, in base a quanto stabilito dal Contratto collettivo integrativo di lavoro.

Riguardo alle progressioni economiche all'interno delle aree, la presente metodologia trova applicazione nel rispetto delle restanti condizioni dettate dal contratto nazionale e dal contratto integrativo e nei limiti del finanziamento previsto da quest'ultimo.

Come evidenziato dalla precedente tabella, una valutazione inferiore a punti 50 è considerata negativa ed essa rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

In ogni caso, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione negativa come sopra definita, debbono essere acquisite, in contraddittorio, le valutazioni dell'interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

7. Le procedure di riesame delle valutazioni

I soggetti competenti per la valutazione operano, sia nel corso della gestione che nella fase di concreta espressione del giudizio finale, secondo modalità trasparenti e partecipative. Se, nonostante ciò, i soggetti valutati non condividessero gli esiti finali della valutazione, al fine di tentare di prevenire l'insorgenza di contenziosi formali, si stabilisce la seguente procedura di riesame delle valutazioni:

a) il valutato presenta motivata istanza di riesame entro dieci giorni dal ricevimento della scheda di valutazione. Per i Responsabili di struttura, l'istanza è rivolta al Nucleo di valutazione, per i dipendenti, al Segretario comunale;

b) i soggetti competenti, secondo i casi di cui sopra, valutano l'istanza, assumendo tutti gli elementi di conoscenza necessari, anche prevedendo l'eventuale audizione del richiedente e, conseguentemente, assumono la decisione definitiva in ordine alla richiesta di riesame, trasmettendola all'interessato.

Tutte le comunicazioni di cui sopra debbono essere gestite con modalità tracciabili, anche impiegando, per ragioni di risparmio, semplicità e speditezza, la posta elettronica ordinaria.

Allegati

Allegato 1: Scheda descrizione obiettivi

Allegato 1-bis: Scheda rendicontazione obiettivi

Allegato 2: Scheda di valutazione per i Responsabili di struttura

Allegato 2-bis: Scheda di valutazione per i Responsabili senza personale loro assegnato

Allegato 3: Scheda di valutazione per i dipendenti

Allegato 3-bis: Scheda di valutazione per i dipendenti incaricati della responsabilità di procedimento, ai sensi degli articoli 5 e 6 della legge n. 241/1990 e del Codice dei contratti pubblici.

Allegato 1-Scheda descrizione obiettivi

Comune	
Servizio	
Responsabile	
Scheda relativa all'anno	

Obiettivo(1)	(titolo)
	(descrizione)

Ciclo di vita dell'obiettivo(2)	(annuale o pluriennale)

Altri servizi coinvolti	
Risorse umane coinvolte	
Risorse finanziarie previste	

Indicatori	efficacia(3)	(descrizione)
	efficienza(3)	(descrizione)

Situazione di partenza	(dati quali/quantitativi)
Risultato atteso	(dati quali/quantitativi)

Criteri per la valutazione finale	Risultato pienamente raggiunto se:
	Risultato raggiunto al __% se:
	Risultato raggiunto al __% se:
	Risultato considerato non raggiunto se:

Peso dell'obiettivo in relazione alla rilevanza strategica e alla complessità realizzativa (4)	basso					alto
	1	2	3	4	5	

(1) L'art. 5 del d.lgs. n. 150/2009 prevede:
"*Gli obiettivi sono:*
a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili."

(2)La metodologia prevede: "*gli obiettivi, anche nell'eventualità abbiano un ciclo di vita superiore all'anno, debbono comunque prevedere appositi indicatori di risultato relativi ad ogni specifica annualità*"

(3) La metodologia prevede che gli obiettivi specifci debbono essere misurabili e monitorabili e i relativi risultati attesi espressi mediante indicatori di:
a) efficacia, secondo profili di qualità, di equità dei servizi e di soddisfazione dell'utenza;
b) efficienza, intesa quale rapporto tra risorse utilizzate e quantità di servizi prodotti o attività svolta; ciò anche in relazione al rispetto dei tempi predeterminati.

(4) La metodologia prevede che gli obiettivi possano essere ponderati (c.d. "pesatura"), in relazione alla loro rilevanza strategica e complessità realizzativa, in modo differenziato, ai fini della valutazione finale. Se prevista, la "pesatura" degli obiettivi viene approvata, per gli aspetti concernenti la complessità realizzativa, su proposta del Segretario comunale.

Allegato 1-bis - Scheda rendicontazione obiettivi

Comune	
Servizio	
Responsabile	
Scheda relativa all'anno	

Obiettivo	(titolo)
	(descrizione)

Ciclo di vita dell'obiettivo	(annuale o pluriennale)

Altri servizi coinvolti	
Risorse umane coinvolte	
Risorse finanziarie previste	

Indicatori	efficacia	(descrizione)
	efficienza	(descrizione)

Situazione di partenza	(dati quali/quantitativi)
Risultato atteso	(dati quali/quantitativi)

Criteri per la valutazione finale	Risultato pienamente raggiunto se:
	Risultato raggiunto al __% se:
	Risultato raggiunto al __% se:
	Risultato considerato non raggiunto se:

Peso dell'obiettivo in relazione alla rilevanza strategica e alla complessità realizzativa	basso					alto
	1	2	3	4	5	

RENDICONTAZIONE FINALE (O INTERMEDIA)

Indicatori	efficacia	Riscontro finale (o intermedio), con evidenze oggettive, del rispetto/scostamento indicatori
	efficienza	Riscontro finale (o intermedio), con evidenze oggettive, del rispetto/scostamento indicatori

Risultato conseguito (intermedio o finale)	Descrizione del risultato effettivamente conseguito, in relazione a quanto era stato previsto come risultato atteso (finale o intermedio)

Grado di realizzazione finale (o intermedio), rispetto a quanto atteso	% di raggiungimento, in relazione ai criteri predeterminati per la valutazione finale (o intermedia)

Motivazioni nel caso di scostamenti (finali o intermedi)	

Allegato 2 - Scheda di valutazione per i Responsabili di struttura

Ente	
Responsabile	
Valutazione relativa all'anno	
Valutatori	

	fattore di valutazione	ambito	min/max	punteggio ottenuto
a	SAPERE APPLICATO (1)	Sviluppo delle conoscenze	0-20	
		Applicazione delle conoscenze	0-20	
b	COMPETENZE RELAZIONALI (2)	Qualità delle relazioni interne	0-20	
		Qualità delle relazioni esterne	0-20	
c	MOTIVAZIONE E VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI (3)	Qualità del processo valutativo	0-20	
a+b+c			somma /100	**0**

	fattore di valutazione	obiettivo	% realizzata	peso obiettivo	% per peso	max teorico
d	CAPACITA' REALIZZATIVA (4)				0	0
					0	0
					0	0
				totali	**0**	**0**
dM				media ponderata	**#DIV/0!**	

e	RISPETTO DEI TEMPI DI CONCLUSIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI	Rispetto = 1 fino a 2 ritardi = 0,80 più di 2 ritardi = 0,60 inerzia = 0	

PUNTEGGIO FINALE - dato dal prodotto della somma dei primi tre fattori (a+b+c)/100 per la media ponderata della % di realizzazione degli obiettivi di performance (dM) per il valore assegnato al rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti (e).	**#DIV/0!**

(1) il punto 1.1, lett. a) della metodologia, così definisce questo fattore: "*a) il sapere applicato: inteso come il patrimonio di conoscenze intellettuali concernenti l'ambito disciplinare di appartenenza, derivante dagli studi effettuati e dalle esperienze maturate. Questo fattore non valuta, in forma statica o astratta, le sole conoscenze possedute, ma rileva, in particolare, la disponibilità del dipendente interessato a sviluppare il proprio patrimonio di saperi, attraverso l'aggiornamento, la formazione, il confronto con altre esperienze. Ancora, il sapere deve trovare concreta applicazione ("Non basta sapere, si deve anche applicare"), quindi l'apprezzamento di questo fattore concerne anche la propensione a metter in pratica le conoscenze al fine di realizzare gli obiettivi individuali e di performance*".

(2) il punto 1.1, lett. b) della metodologia, così definisce questo fattore: "*b) le competenze relazionali: intese come capacità di porsi positivamente in un contesto organizzativo, con riguardo alla qualità e all'efficacia delle relazioni all'interno della struttura di appartenenza, con le altre strutture e con gli amministratori (relazioni interne all'ente), oltre che nei rapporti con i cittadini e con tutti gli altri soggetti istituzionali e non (relazioni esterne all'Ente), con i quali l'interessato si relazioni*".

(3) il punto 1.1, lett. c) della metodologia, così definisce questo fattore: "*c) la motivazione e valutazione dei collaboratori: intesa come attitudine a valorizzare le competenze individuali, anche attraverso un processo valutativo focalizzato sulle aree di miglioramento e, laddove le dimensioni lo consentano, a promuovere il lavoro di gruppo e l'interdipendenza positiva tra i collaboratori. La differenziazione delle valutazioni non costituisce un valore in sé, ma rileva la capacità del responsabile di evitare appiattimenti nel giudizio in presenza di capacità, competenze e apporti tra di loro diversi*".

(4) il punto 1.1, lett. d) della metodologia, così definisce questo fattore: "*d) la capacità realizzativa: che rileva il grado di conseguimento degli obiettivi e dei compiti affidati, in relazione a specifici indicatori predeterminati*". Gli obiettivi specific sono definiti secondo quanto previsto dal punto 1.2 della metodologia (ciascuno degli obiettivi previsti deve essere valutato).

data

firma dei valutatori

firma del valutato
(è comunque fatto salvo quanto previsto dal punto 7 della metodologia)

Allegato 2-bis - Scheda di valutazione per i Responsabili senza personale loro assegnato

Ente	
Responsabile	
Valutazione relativa all'anno	
Valutatori	

	fattore di valutazione	ambito	min/max	punteggio ottenuto
a	SAPERE APPLICATO (1)	Sviluppo delle conoscenze	0-25	
		conoscenze	0-25	
b	COMPETENZE RELAZIONALI (2	Qualità delle relazioni intern	0-25	
		Qualità delle relazioni estern	0-25	
a+b			somma /100	**0**

	fattore di valutazione	obiettivo	% realizzata	peso obiettivo	% per peso	max teorico
c	CAPACITA' REALIZZATIVA (3)				0	0
					0	0
					0	0
				totali	**0**	**0**
cM				media ponderata	**#DIV/0!**	

d	RISPETTO DEI TEMPI DI CONCLUSIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI	Rispetto = 1 fino a 2 ritardi = 0,80 più di 2 ritardi = 0,60 inerzia = 0	

PUNTEGGIO FINALE - dato dal prodotto della somma dei primi tre fattori (a+b)/100 per la media ponderata della % di realizzazione degli obiettivi di performance (cM) per il valore assegnato al rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti (d).	**#DIV/0!**

(1) il punto 1.1, lett. a) della metodologia, così definisce questo fattore: "*a) il sapere applicato: inteso come il patrimonio di conoscenze intellettuali concernenti l'ambito disciplinare di appartenenza, derivante dagli studi effettuati e dalle esperienze maturate. Questo fattore non valuta, in forma statica o astratta, le sole conoscenze possedute, ma rileva, in particolare, la disponibilità del dipendente interessato a sviluppare il proprio patrimonio di saperi, attraverso l'aggiornamento, la formazione, il confronto con altre esperienze. Ancora, il sapere deve trovare concreta applicazione ("Non basta sapere, si deve anche applicare"), quindi l'apprezzamento di questo fattore concerne anche la propensione a metter in pratica le conoscenze al fine di realizzare gli obiettivi individuali e di performance*".

(2) il punto 1.1, lett. b) della metodologia, così definisce questo fattore: "*b) le competenze relazionali: intese come capacità di porsi positivamente in un contesto organizzativo, con riguardo alla qualità e all'efficacia delle relazioni all'interno della struttura di appartenenza, con le altre strutture e con gli amministratori (relazioni interne all'ente), oltre che nei rapporti con i cittadini e con tutti gli altri soggetti istituzionali e non (relazioni esterne all'Ente), con i quali l'interessato si relazioni*".

(3) il punto 1.1, lett. d) della metodologia, così definisce questo fattore: "*d) la capacità realizzativa: che rileva il grado di conseguimento degli obiettivi e dei compiti affidati, in relazione a specifici indicatori predeterminati*". Gli obiettivi specifici sono definiti secondo quanto previsto dal punto 1.2 della metodologia (ciascuno degli obiettivi previsti deve essere valutato).

data

firma dei valutatori

firma del valutato

(è comunque fatto salvo quanto previsto dal punto 7 della metodologia)

Allegato 3 - Scheda di valutazione per i dipendenti

Comune	
Dipendente	
Valutazione relativa all'anno	
Valutatore	

	fattore di valutazione	ambito	min/max	punteggio ottenuto
a	SAPERE APPLICATO (1)	Sviluppo delle conoscenze	0-15	
		Applicazione delle	0-15	
b	COMPETENZE RELAZIONALI (2)	Qualità delle relazioni interne	0-15	
		Qualità delle relazioni esterne	0-15	
c	CAPACITA' REALIZZATIVA (3)	Grado conseguimento obiettivi e compiti affidati	0-40	
a+b+c			somma	**0**

(1) il punto 1.1, lett. a) della metodologia, così definisce questo fattore: "*a) il sapere applicato: inteso come il patrimonio di conoscenze intellettuali concernenti l'ambito disciplinare di appartenenza, derivante dagli studi effettuati e dalle esperienze maturate. Questo fattore non valuta, in forma statica o astratta, le sole conoscenze possedute, ma rileva, in particolare, la disponibilità del dipendente interessato a sviluppare il proprio patrimonio di saperi, attraverso l'aggiornamento, la formazione, il confronto con altre esperienze. Ancora, il sapere deve trovare concreta applicazione ("Non basta sapere, si deve anche applicare"), quindi l'apprezzamento di questo fattore concerne anche la propensione a metter in pratica le conoscenze al fine di realizzare gli obiettivi individuali e di performance*".

(2) il punto 1.1, lett. b) della metodologia, così definisce questo fattore: "*b) le competenze relazionali: intese come capacità di porsi positivamente in un contesto organizzativo, con riguardo alla qualità e all'efficacia delle relazioni all'interno della struttura di appartenenza, con le altre strutture e con gli amministratori (relazioni interne all'ente), oltre che nei rapporti con i cittadini e con tutti gli altri soggetti istituzionali e non (relazioni esterne all'Ente), con i quali l'interessato si relazioni*".

(3) il punto 1.1, lett. d) della metodologia, così definisce questo fattore: "*d) la capacità realizzativa: che rileva il grado di conseguimento degli obiettivi e dei compiti affidati, in relazione a specifici indicatori predeterminati*". Il Responsabile di struttura, in fase preliminare, affida ai propri dipendenti appositi obiettivi di performance, come previsto dal punto 3. della metodologia stessa.

data

firma del valutatore

firma del valutato
(è comunque fatto salvo quanto previsto dal punto 7 della metodologia)

Allegato 3-bis - Scheda di valutazione per i dipendenti incaricati della responsabilità di procedimento

Comune	
responsabilità di procedimento	
Valutazione relativa all'anno	
Valutatore	

	fattore di valutazione	ambito	min/max	punteggio ottenuto
a	SAPERE APPLICATO (1)	Sviluppo delle conoscenze	0-15	
		Applicazione delle	0-15	
b	COMPETENZE RELAZIONALI (2)	Qualità delle relazioni interne	0-15	
		Qualità delle relazioni esterne	0-15	
c	CAPACITA' REALIZZATIVA (3)	Grado conseguimento obiettivi e compiti affidati	0-40	
a+b+c			somma	**0**

d	RISPETTO DEI TEMPI DI CONCLUSIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI	Rispetto = 1 fino a 2 ritardi = 0,80 più di 2 ritardi = 0,60 inerzia = 0	

PUNTEGGIO FINALE - dato dal prodotto della somma dei primi tre fattori (a+b+c) per il valore assegnato al rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti (d).	**0**

(1) il punto 1.1, lett. a) della metodologia, così definisce questo fattore: "*a) il sapere applicato: inteso come il patrimonio di conoscenze intellettuali concernenti l'ambito disciplinare di appartenenza, derivante dagli studi effettuati e dalle esperienze maturate. Questo fattore non valuta, in forma statica o astratta, le sole conoscenze possedute, ma rileva, in particolare, la disponibilità del dipendente interessato a sviluppare il proprio patrimonio di saperi, attraverso l'aggiornamento, la formazione, il confronto con altre esperienze. Ancora, il sapere deve trovare concreta applicazione ("Non basta sapere, si deve anche applicare"), quindi l'apprezzamento di questo fattore concerne anche la propensione a metter in pratica le conoscenze al fine di realizzare gli obiettivi individuali e di performance*".

(2) il punto 1.1, lett. b) della metodologia, così definisce questo fattore: "*b) le competenze relazionali: intese come capacità di porsi positivamente in un contesto organizzativo, con riguardo alla qualità e all'efficacia delle relazioni all'interno della struttura di appartenenza, con le altre strutture e con gli amministratori (relazioni interne all'ente), oltre che nei rapporti con i cittadini e con tutti gli altri soggetti istituzionali e non (relazioni esterne all'Ente), con i quali l'interessato si relazioni*".

(3) il punto 1.1, lett. d) della metodologia, così definisce questo fattore: "*d) la capacità realizzativa: che rileva il grado di conseguimento degli obiettivi e dei compiti affidati, in relazione a specifici indicatori predeterminati*". Il Responsabile di struttura, in fase preliminare, affida ai propri dipendenti appositi obiettivi di performance, come previsto dal punto 3. della metodologia stessa.

data

firma del valutatore

firma del valutato
(è comunque fatto salvo quanto previsto dal punto 7 della metodologia)