



**REGOLAMENTO SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE  
DELL'ENTE**

## CAPO 1 NOZIONI GENERALI

### **1. Oggetto e finalità**

Il presente documento definisce i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale dell'Amministrazione comunale di Suzzara, secondo i principi dettati dal Decreto Legislativo 150/2009, dalle deliberazioni della Commissione per la valutazione, trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche istituita ai sensi dell'articolo 13 di detto decreto, dei Protocolli d'intesa tra la suddetta Commissione e l'ANCI e dello Statuto comunale.

Il sistema è finalizzato a comunicare e a realizzare le strategie dell'amministrazione rivolte al soddisfacimento dei bisogni della collettività, nonché alla crescita delle competenze professionali dei singoli e delle unità organizzative impegnati nell'erogazione dei servizi, anche attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati ottenuti.

Il sistema assicura pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza e coinvolgimento dei cittadini e degli utenti dei servizi nella rendicontazione e nella valutazione dei risultati dell'attività amministrativa.

### **2. Definizioni e terminologia fondamentale**

- "Performance": il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo o singolo individuo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione nel suo complesso vive ed opera;
- "Performance organizzativa": la performance ottenuta dall'ente nel suo complesso o dalle singole unità organizzative nelle quali si articola;
- "Performance individuale": la performance ottenuta da singoli individui o gruppi di individui;
- "Ciclo di gestione della performance": il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi, i piani di attività ad essi funzionali e si provvede alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati alla fine del ciclo;
- "Piano della performance": l'insieme degli obiettivi strategici ed operativi alla base dell'attività dell'amministrazione;
- "Misurazione della performance": attività di riscontro degli scostamenti tra i singoli obiettivi prefissati e i risultati raggiunti, sulla base di indicatori misurabili riferiti a processi o prodotti o impatti sui cittadini;
- "Valutazione della performance": attività di analisi e valutazione dei risultati ottenuti dall'ente, dalle unità organizzative o dai singoli, sulla base della misurazione della performance, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli utenti, anche in prospettiva futura;
- "Relazione sulla performance": la descrizione periodica delle risultanze dell'attività di misurazione e valutazione della performance indirizzata agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai cittadini ed agli stakeholder;
- "Sistema di misurazione e valutazione della performance": il complesso dei criteri che definiscono le caratteristiche, le metodologie da utilizzarsi, le fasi ed il ruolo dei singoli soggetti coinvolti del processo di misurazione e valutazione della performance;
- "Obiettivo": la descrizione di un risultato chiaro e misurabile che l'organizzazione o l'unità organizzativa si prefigge di raggiungere in determinato arco temporale;
- "Programma", "Piano di attività", "Progetto": la descrizione organica delle attività e delle operazioni da realizzare per raggiungere un obiettivo, del risultato da ottenere, degli indicatori e target affinché esso possa misurarsi il suo effettivo raggiungimento, delle risorse da utilizzarsi e delle fasi temporali che ne illustrano la dinamica;

- “Processo”: la sequenza di atti e/o operazioni finalizzate alla prestazione di un prodotto;
- “Indicatore”: una misura sensibile alla variabile o fattore nei confronti dei quali si intende agire. La variabile di performance può riguardare l’efficacia, l’efficienza o la qualità dell’attività svolta e sul grado di raggiungimento dell’obiettivo;
- “Target”: valore che un soggetto si prefigge di ottenere dall’indicatore prescelto;
- “Stakeholder” o “portatori di interesse”: qualsiasi gruppo qualificato di individui, che può essere influenzato direttamente o indirettamente dall’ottenimento degli obiettivi dell’amministrazione o comunque dalla sua azione. Possono essere interni od esterni all’organizzazione e possono essere portatori di diritti;
- “Outcome”: impatto, effetto o risultato ultimo di un’azione; conseguenze di un’attività o di un processo dal punto di vista dell’utente del servizio e più in generale dagli stakeholder.

### **3. Rapporti tra le attività di misurazione e valutazione e il ciclo di gestione della performance**

Le attività di misurazione e valutazione della performance costituiscono una fase del ciclo generale di gestione della performance dell’ente. Il ciclo di gestione della performance, con riferimento ad un periodo pluriennale, è articolato nelle seguenti fasi:

- a) definizione ed assegnazione, alla struttura organizzativa dell’ente ed ai singoli individui che vi operano, degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, con conseguente allocazione delle risorse;
- b) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- c) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale al termine del periodo;
- d) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e del contributo dato alla performance organizzativa;
- e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, ai competenti organi esterni, ai cittadini interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il buon funzionamento del sistema è monitorato costantemente dall’Organismo indipendente di valutazione di cui al successivo articolo 35.

### **4. I principi fondamentali alla base del sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Suzzara.**

Il sistema della performance del Comune di Suzzara è orientato ad assicurare un forte legame tra missione dell’ente, programmi, obiettivi, indicatori ed azioni nonché tra risultati, processi e risorse. Esso dovrebbe fornire un’applicazione a cascata a livello d’ente, di unità organizzativa, di gruppo e di singolo dipendente ed ha lo scopo di attuare la strategia dell’amministrazione comunale, mediante la programmazione di obiettivi, il monitoraggio della loro attuazione e la verifica dei risultati. Gli obiettivi annuali sono finalizzati espressamente alla realizzazione degli obiettivi pluriennali.

Il processo di valutazione individuale si avvale dell’attività di valutazione del valutatore e dei soggetti interessati, e il riconoscimento della premialità è strettamente legato al contributo dato dai singoli alla performance organizzativa.

Il sistema promuove il coinvolgimento degli stakeholder nell’attività di valutazione dei risultati e dello stato di attuazione dei programmi strategici dell’amministrazione.

CAPO 2  
CARATTERISTICHE STRUTTURALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

**5. Gli ambiti dell'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa**

Il sistema è chiamato a rilevare, misurare, graduare e valutare, distintamente:

- a) gli effetti delle politiche attivate dall'amministrazione comunale sui bisogni della collettività;
- b) il grado di attuazione di piani e programmi, ovvero il rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- e) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- f) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- g) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Ad ognuna di queste dimensioni fanno di norma riferimento indicatori specifici di risultato.

**6. L'individuazione degli obiettivi da raggiungere in rapporto ai bisogni della collettività**

L'attività di pianificazione e individuazione degli obiettivi, di misurazione e di valutazione dei risultati a livello organizzativo è indirizzata allo scopo fondamentale e finale della soddisfazione dei bisogni della collettività e quindi riguarda in primo luogo la dimensione dell'*outcome*. I restanti ambiti di misurazione e valutazione sono collegati in modo funzionale a quello dell'*outcome* secondo una struttura definita e schematizzabile.

Il percorso che conduce alla misurazione e alla valutazione degli *outcome* si articola nelle seguenti fasi:

- a) ricognizione dei bisogni e valutazione della loro rilevanza;
- b) individuazione degli obiettivi strategici sostenibili;
- c) predisposizione del piano delle attività o del programma finalizzato alla realizzazione degli obiettivi strategici, composto dalla individuazione delle risorse, delle condizioni tecniche e dei requisiti funzionali affinché l'obiettivo si realizzi, dei processi occorrenti e dei risultati previsti in termini di attività, servizi e prodotti;
- d) articolazione del piano in obiettivi operativi, finalizzati ai risultati di cui alla lett. c);
- e) misurazione del grado di efficienza nella realizzazione dell'output da parte dell'ente o dell'unità organizzativa;
- f) misurazione degli impatti dei risultati ottenuti sulla soddisfazione dei bisogni della collettività;
- g) misurazione dell'*outcome* finale, o di lungo periodo.

**7. Gli obiettivi. Caratteri generali**

La gestione per obiettivi è il presupposto di ogni attività di misurazione e valutazione della performance. Gli obiettivi sono definiti all'inizio del periodo al quale si riferiscono e sono soggetti a revisione sulla base dell'andamento del loro processo di realizzazione.

Gli obiettivi devono essere espressi in modo chiaro e non generico, che sia resa evidente la funzionalità e la connessione degli stessi con l'obiettivo di livello superiore o comunque con le visioni strategiche di ente e che sia chiaramente specificata la coerenza tra obiettivi, indicatori e target.

Ogni obiettivo deve essere accompagnato da almeno un indicatore e ad esso deve corrispondere un'allocazione di risorse di tipo finanziario, economico, strumentale e di personale congruente al suo raggiungimento.

Gli obiettivi sono assegnati, a cascata, ad un'unità organizzativa, ad un gruppo o ad un singolo individuo e devono essere accettati. Al raggiungimento di un obiettivo possono concorrere unità organizzative diverse. In tale caso una assume il ruolo di unità promotrice e le altre quello di unità di supporto.

### **8. La dimensione organizzativa della performance. Mappa delle attività e dei processi**

La performance organizzativa è misurata e valutata con riferimento alle unità organizzative previste dalla struttura organizzativa dell'ente cui corrisponde una posizione dirigenziale e/o organizzativa. Le unità organizzative possono a loro volta essere scomposte, se opportuno, in centri di costo, coerentemente con la struttura contabile dell'ente.

L'assegnazione degli obiettivi alle singole unità organizzative avviene sulla base della distribuzione delle funzioni, delle attività e dei servizi attribuiti all'amministrazione comunale come definita a priori dall'amministrazione con gli atti di organizzazione interna.

Le attività dell'ente sono distribuite anche tra i centri di costo come individuati sulla base dell'articolo 169 del Testo unico approvato con D. Lgs. 267/2000. Il piano annuale dei centri di costo è approvato dalla Giunta comunale prima della fase di predisposizione degli obiettivi operativi.

### **9. Il Piano della performance.**

Il Piano della performance è costituito dall'adeguamento dei documenti di programmazione dell'amministrazione ed in particolar modo:

- le linee programmatiche dell'ente
- la relazione previsionale e programmatica
- il piano esecutivo di gestione e piano dettagliato degli obiettivi.

L'adeguamento dei predetti documenti costituisce obiettivo delle amministrazioni al fine di integrarvi le informazioni relative a:

- a) la missione dell'ente;
- b) gli obiettivi strategici contenuti nelle linee programmatiche di mandato per ciascuna area strategica;
- c) l'analisi del contesto interno ed esterno e l'apparato degli indicatori e dei valori storici rilevanti da porre a base della performance;
- d) gli obiettivi da raggiungere nel triennio con riferimento a ciascun programma della Relazione previsionale e programmatica;
- e) gli obiettivi intermedi, validi per ogni anno del triennio, che costituiscono tappe di avvicinamento all'obiettivo finale;
- f) per ogni obiettivo, intermedio o finale, le risorse finanziarie, umane ed economiche disponibili, gli indicatori di risultato o di impatto ed i relativi target;
- g) l'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e il grado di priorità di ciascuno di essi.
- h) la descrizione delle fasi, dei tempi, dei soggetti del processo di redazione del Piano e le modalità di raccordo del Piano con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria dell'ente.

### **10. Trasparenza e partecipazione nell'attività di misurazione e controllo della performance**

Deve essere garantita la totale accessibilità ad ogni aspetto dell'organizzazione e dell'andamento gestionale dell'ente. Tutte le informazioni e i documenti utilizzati, nonché gli atti adottati, nell'ambito del ciclo della performance sono pubblicati e resi disponibili mediante pubblicazione

nell'apposita sezione del sito internet istituzionale. Possono essere utilizzate anche altre forme di pubblicazione e diffusione da stabilirsi di volta in volta.

L'ente produce ed aggiorna annualmente il programma triennale per la trasparenza e l'integrità, ai sensi dell'art. 1, comma 2, del D.lgs. 150/2009.

### CAPO 3

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### **11. Ambito della valutazione della performance individuale**

Sono soggetti alla valutazione della performance individuale, con distinte metodologie:

- i dirigenti e posizioni organizzative;
- il restante personale dipendente dell'ente.

### **12. Scopo e finalità generali del sistema di valutazione individuale**

Il sistema di valutazione individuale è finalizzato in particolare a:

- a) chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona e supportarla nel miglioramento della propria performance;
- b) valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona valutata;
- c) far emergere e valorizzare le specifiche capacità professionali e organizzative e contribuire alla crescita professionale complessiva dell'organizzazione;
- d) promuovere una corretta gestione delle risorse umane;
- e) premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- f) contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole e migliorare il grado di soddisfazione personale percepita nei confronti del proprio lavoro.

Il sistema di valutazione deve essere considerato uno strumento di sviluppo e valorizzazione delle professionalità e competenze interne e che utilizza, a tal fine, tutti i meccanismi di premialità disponibili, finanziari e non finanziari.

### **13. La valutazione della performance dei dirigenti e posizioni organizzative. Risultati e comportamenti attesi**

Sono da considerare risultati e comportamenti attesi e quindi parametri generali di riferimento ai fini della valutazione individuale, quelli che, in particolare, contribuiscono a perseguire:

- a) il buon andamento, l'imparzialità e la trasparenza della pubblica amministrazione;
- b) l'economicità, l'efficacia e l'efficienza dell'attività amministrativa;
- c) l'ottimizzazione delle risorse umane attraverso la formazione, lo sviluppo della professionalità e la flessibilità di impiego;
- d) la qualità comunicativa e relazionale con gli utenti interni ed esterni ed in generale con i soggetti con i quali ci si rapporta;
- e) la soddisfazione degli utenti dei servizi ;
- f) il conseguimento degli obiettivi assegnati dal Piano della performance.

L'effettivo perseguimento delle suddette finalità nell'ambito della "gestione finanziaria, tecnica e amministrativa, svolta con autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo" (della quale i dirigenti sono responsabili in via esclusiva ai sensi dell'articolo 4, del Decreto Legislativo 165/2001) costituisce criterio fondamentale di valutazione.

#### **14. La valutazione della performance dei dirigenti e posizioni organizzative. Obiettivi e comportamenti.**

Nella valutazione della prestazione individuale dei dirigenti si tiene conto:

- a) della performance organizzativa ottenuta dalla struttura della quale il dirigente è titolare;
- b) della capacità dimostrata a perseguire specifici obiettivi individuali;
- c) delle capacità professionali e manageriali manifestate, con riferimento ai risultati e comportamenti attesi di cui al precedente articolo 13.

E' inoltre valutata la capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni e la qualità delle relazioni istituzionali.

A tale scopo il sistema di valutazione dei dirigenti si compone di una parte riferita alla Direzione per obiettivi e di una parte riferita alla Qualità della prestazione individuale, le quali incidono sulla valutazione complessiva rispettivamente per il 50% e il 50%.

La valutazione si realizza mediante una scheda riconducibile al modello allegato sub A).

#### **15. La valutazione della Direzione per obiettivi.**

La valutazione complessiva della Direzione per obiettivi è espressa sulla base del giudizio di raggiungimento, parziale raggiungimento o non raggiungimento di ciascun obiettivo assegnato alla struttura di riferimento del dirigente e/o direttamente al dirigente dal Piano della performance.

L'Organismo indipendente valuta la performance ottenuta per ciascuno degli obiettivi secondo le seguenti modalità:

- nel caso di obiettivo non raggiunto e di mancata sostanziale attuazione delle azioni previste, la valutazione corrisponde all'indicatore numerico di 1 (uno);
- nel caso di obiettivo raggiunto in maniera parziale o avviato e concluso con risultati scarsamente apprezzabili, la valutazione corrisponde all'indicatore numerico di 2 (due);
- nel caso di obiettivo raggiunto in maniera parziale, ma comunque in un grado o con modalità tali da costituire una base efficace per un suo prossimo completamento, la valutazione corrisponde all'indicatore numerico di 3 (tre);
- nel caso di obiettivo raggiunto secondo le indicazioni ed i tempi del progetto, ma al di sotto dei target previsti, la valutazione corrisponde all'indicatore numerico di 4 (quattro);
- nel caso di obiettivo totalmente raggiunto con risultati pari o al di sopra delle previsioni e target, la valutazione corrisponde all'indicatore numerico di 5 (cinque).

Successivamente, avvalendosi degli indicatori numerici di fascia, viene espressa la valutazione media riferita agli obiettivi indicati come prioritari dal Piano della performance e successivamente quella riferita ai restanti obiettivi.

Le valutazioni medie così ottenute sono corrette dall'Organismo sulla base della specifica valutazione di qualità attribuita ad ogni singolo obiettivo. La valutazione di qualità dell'obiettivo è comunicata preventivamente al responsabile e definita a seguito del monitoraggio semestrale degli obiettivi. Per "qualità" dell'obiettivo si intende il grado di innovazione e/o di difficoltà oggettiva dello stesso, in relazione alle risorse disponibili e alla complessità delle azioni e del processo sottesi all'obiettivo. La valutazione della qualità dell'obiettivo si esprime in termini di *bassa* (indicatore 1), *media* (2) e *alta* (3). Se la media arrotondata di tali valutazioni è pari a 1 si applica un correttivo del 15% (in diminuzione) all'indicatore numerico che esprime la valutazione assegnata a ciascun gruppo di progetti (prioritari e non prioritari). Se la media è pari a 3 si applica lo stesso correttivo in aumento. Per valori intermedi tra 1 e 3 si applica la correzione proporzionale. La valutazione della qualità degli obiettivi è effettuata dall'Organismo indipendente di valutazione, al momento dell'assegnazione degli stessi.

## 16. La valutazione della Qualità della prestazione individuale dei dirigenti e posizioni organizzative.

Tenuto conto dei comportamenti attesi indicati all'articolo 13, primo comma, lett. da a) ad e) e all'articolo 14, 1° comma, lett, c), si fa riferimento ai seguenti campi ed ai rispettivi parametri di valutazione:

- a) capacità di **gestire le risorse finanziarie** ed economiche secondo linee che assicurino ottimizzazione delle risorse, flessibilità ed economicità
  - andamento dello stock dei residui passivi ed attivi
  - risparmio sulle spese di funzionamento
- b) capacità di **gestire le risorse umane**, attraverso la responsabilizzazione, il loro impiego ottimale, l'attenzione alle relazioni personali e un efficace e corretto uso dello strumento della valutazione individuale
  - flessibilità nell'organizzazione del personale
  - responsabilizzazione e decentramento nell'organizzazione del lavoro
  - qualità della valutazione del personale
  - qualità della comunicazione e delle relazioni interne
- c) capacità di **gestire e innovare i processi** e i procedimenti perseguendo obiettivi di efficienza, trasparenza e semplificazione
  - propensione all'innovazione e alle attività intersettoriali
  - limitazione del contenzioso
  - orientamento all'utenza
  - rispetto dei tempi dei procedimenti
- d) la qualità, anche formale, dei **documenti di programmazione**, della formulazione degli obiettivi, dei report finale e periodici, degli atti di coordinamento e di indirizzo rivolti alla struttura
  - qualità dei progetti, dei report e degli atti di programmazione;

L'Organismo di valutazione, al fine di misurare la capacità e l'abilità del dirigente a rispondere alle finalità sottese ad ogni parametro, si avvale di indicatori precostituiti (atti, iniziative, proposte, soddisfazione utenti ecc.) senza associare automaticamente la valutazione ai valori numerici degli indicatori (salvo il caso di indicatori di tipo finanziario o temporale) ma inserendo e valutando questi ultimi nel contesto della direzione manageriale. Allo scopo l'Organismo si avvale anche dell'attività di autovalutazione del dirigente.

La valutazione complessiva della Qualità della prestazione individuale è il risultato di quella assegnata per ciascuno dei campi di cui al comma 1, la quale, a sua volta, deriva dalla valutazione assegnata per ognuno dei parametri di valutazione in esso compresi.

Per ciascun parametro viene assegnata la seguente valutazione:

- *insufficiente*, nel caso valutazione negativa, con indicatore numerico 1 (uno);
- *sufficiente*, in caso di valutazione non negativa ma neanche in linea con le aspettative, con indicatore numerico 2 (due);
- *discreto*, in caso di valutazione positiva e in linea con le aspettative, con indicatore numerico 3 (tre)
- *buono*, in caso di valutazione positiva con un apprezzabile contributo oltre le aspettative, con indicatore numerico 4 (quattro)
- *ottimo*, in caso di valutazione di eccellenza, oltre le aspettative, con indicatore numerico 5 (cinque).

Assegnata la valutazione riferita a ciascun parametro, avvalendosi degli indicatori numerici di fascia si ottiene la valutazione media pesata riferita a ciascun campo di valutazione. Successivamente viene calcolata la media pesata delle valutazioni attribuite per ciascun campo, la quale costituisce la valutazione finale riferita alla Qualità della prestazione individuale.



### **17. Valutazione dei dirigenti. Pesi, indicatori e schede di valutazione**

All'interno della ripartizione complessiva di cui all'art. 14, l'incidenza relativa di ciascun campo di valutazione (obiettivi, relazioni e comportamenti, caratteristiche professionali) e di quella di ciascun parametro (pesi), è definita dall'OIV.

In tale sede si provvede inoltre a differenziare l'incidenza dei singoli campi e parametri di valutazione tra dirigenti responsabili di struttura e dirigenti in posizione di staff o con incarichi di studio e di ricerca, per i quali può essere previsto anche l'azzeramento del peso di determinati campi o parametri.

### **18. La valutazione del personale non dirigente. Principi generali**

La valutazione del personale non dirigente è collegata:

- a) al raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze professionali, relazionali e organizzative dimostrate.

I due ambiti di cui sopra contribuiscono alla valutazione complessiva con diversificato grado di incidenza.

Ai fini della valutazione complessiva, ai risultati di gruppo e/o ai risultati individuali e alla qualità del contributo assicurata è attribuita un'incidenza (peso) rispettivamente del 50% e del 50% del totale.

La valutazione si realizza mediante una scheda riconducibile al modello allegato sub B).

### **19. Personale non dirigente. Ambito dei risultati di gruppo e individuali**

Gli obiettivi di gruppo e/o individuali di cui al comma 1, lett. a) del precedente articolo sono assegnati ai dipendenti dai dirigenti o posizioni organizzative responsabili di struttura con l'adozione dai Piani operativi di progetto. Ove non specificato in sede di adozione del suddetto strumento, per obiettivo di gruppo si intende comunque l'obiettivo annuale del Piano della performance organizzativa cui si riferisce il Piano operativo.

Le valutazioni rispettive del risultato di gruppo e di quello individuale sono effettuate con riferimento a ciascun obiettivo secondo le seguenti modalità:

- nel caso di obiettivo non raggiunto e di mancata sostanziale attuazione delle azioni previste, la valutazione corrisponde all'indicatore numerico di 1 (uno);
- nel caso di obiettivo raggiunto in maniera parziale o avviato e concluso con risultati scarsamente apprezzabili, la valutazione corrisponde all'indicatore numerico di 2 (due);
- nel caso di obiettivo raggiunto in maniera parziale, ma comunque in un grado o con modalità tali da costituire una base efficace per un suo prossimo completamento, la valutazione corrisponde all'indicatore numerico di 3 (tre);
- nel caso di obiettivo raggiunto secondo le indicazioni ed i tempi del progetto, ma al di sotto dei target previsti, la valutazione corrisponde all'indicatore numerico di 4 (quattro);
- nel caso di obiettivo totalmente raggiunto con risultati pari o al di sopra delle previsioni e target, la valutazione corrisponde all'indicatore numerico di 5 (cinque).

Ottenuta la valutazione per ciascun obiettivo, avvalendosi degli indicatori numerici, si procede alla valutazione media pesata riferita al complesso degli obiettivi cui il dipendente è inserito.

### **20. Personale non dirigente. Ambito del contributo personale alla performance.**

Al fine di valutare il contributo personale alla performance di cui al precedente articolo 18, comma 1, lett. b), sono presi in considerazione i seguenti campi con i relativi parametri di valutazione:

a) Relazioni e comportamenti

- efficienza e capacità operativa
- capacità di relazione con i collaboratori
- capacità di relazione con gli utenti interni ed esterni
- capacità organizzativa e di gestione delle risorse
- capacità di adattamento e flessibilità nel lavoro
- capacità di programmazione e gestione dell'attività

b) Caratteristiche professionali

- capacità di iniziativa ed autonomia
- professionalità generale e specifica in relazione al proprio profilo e alle proprie mansioni
- formazione e sviluppo delle competenze

A seconda delle categoria, profilo di appartenenza o ruolo organizzativo del dipendente, sono utilizzati tutti od alcuni dei parametri sopra elencati, differenziate nei pesi relativi dei criteri..

Per ciascun parametro viene assegnata la seguente valutazione:

- *insufficiente*, nel caso valutazione negativa, con indicatore numerico 1 (uno);
- *sufficiente*, in caso di valutazione non negativa ma neanche in linea con le aspettative, con indicatore numerico 2 (due);
- *discreto*, in caso di valutazione positiva e in linea con le aspettative, con indicatore numerico 3 (tre);
- *buono*, in caso di valutazione positiva con un apprezzabile contributo oltre le aspettative, con indicatore numerico 4 (quattro);
- *ottimo*, in caso di valutazione di eccellenza, oltre le aspettative, con indicatore numerico 5 (cinque).

Assegnata la valutazione riferita a ciascun parametro, avvalendosi degli indicatori numerici di fascia si ottiene la valutazione media pesata riferita a ciascun campo di valutazione.

## **21. Personale non dirigente. Pesi, indicatori e schede di valutazione.**

All'interno della ripartizione complessiva di cui all'art. 18, l'incidenza relativa di ciascun campo di valutazione (obiettivi, relazioni e comportamenti, caratteristiche professionali) e di quella di ciascun parametro (pesi), distintamente per categoria, profilo o ruolo organizzativo di appartenenza, gli indicatori da prendere in considerazione, sono definiti dai dirigenti/responsabili.

## CAPO 4

### VALORIZZAZIONE DEL MERITO E INCENTIVAZIONE DELLA PRODUTTIVITA'

#### **22. Principi generali**

I sistemi di incentivazione della produttività, di attribuzione di progressioni di carriera e di qualsiasi altro tipo di incentivazione sono improntati a principi di selettività e concorsualità e finalizzati a promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Per strumenti incentivanti e di valorizzazione del merito, sino alla sottoscrizione dei nuovi contratti decentrati integrativi e all'individuazione delle risorse specificatamente destinate alle finalità di cui all'articolo 20, comma 1, lett. a) e b) e all'articolo 27 del decreto legislativo 150/2009, si intendono:

- per i dirigenti, la retribuzione di risultato prevista dai rispettivi ordinamenti contrattuali;
- per il restante personale, i compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi, le progressioni economiche all'interno della categoria e l'attribuzione di incarichi di responsabilità previsti dalle norme contrattuali vigenti;

- Per gli incaricati di posizione organizzativa e per le alte professionalità, ai sensi dell'art. 8 e sgg. del CCNL 31.03.1999 e dell'art. 10 del CCNL 22.01.2004, la retribuzione di risultato assorbe i compensi incentivanti la produttività di cui al comma precedente.

Anche gli strumenti sopra individuati sono comunque riconosciuti nell'ambito delle risorse messe a disposizione dalla contrattazione decentrata.

### **23. Valutazione e retribuzione di risultato dei dirigenti e posizioni organizzative.**

In attesa del rinnovo del CCNL ed il suo adeguamento rispetto a principi del D.lgs.150/2009, e fino a scadenza dei contratti collettivi integrativi, le fasce di merito sono definite in termini di percentuale di assegnazione della quota premiale massima annualmente definita. Il sistema di valutazione, come descritto nel titolo 3 del presente documento, è orientato alla valorizzazione e incentivazione delle eccellenze, distinguendo tra livelli differenziati di performance in termini di risultati e comportamenti.

La valutazione sarà realizzata attraverso la predisposizione di una graduatoria di merito e l'attribuzione dell'indennità di risultato sulla base delle seguenti fasce di merito:

<b>Fasce di punteggio</b>	<b>% quota premiale</b>
100 – 91	100%
90-81	90%
80-71	80%
70-60	70%
<60	0

Le graduatorie di merito, distintamente per dirigenti e posizioni organizzative, sono uniche per tutto l'ente.

### **24. Premialità e incentivi per il personale dipendente. Produttività, indennità di risultato e progressioni economiche.**

In attesa del rinnovo del CCNL ed il suo adeguamento rispetto a principi del D.lgs.150/2009, e fino a scadenza dei contratti collettivi integrativi, le fasce di merito sono definite in termini di percentuale di assegnazione della quota premiale massima annualmente definita. Il sistema di valutazione, come descritto nel titolo 3 del presente documento, è orientato alla valorizzazione e incentivazione delle eccellenze, distinguendo tra livelli differenziati di performance in termini di risultati e comportamenti.

La valutazione sarà realizzata attraverso la predisposizione di una graduatoria di merito e l'attribuzione della produttività sulla base delle seguenti fasce di merito:

<b>Fasce di punteggio</b>	<b>% quota premiale</b>
100 – 91	100%
90-81	90%
80-71	80%
70-60	70%
<60	0

La graduatoria di merito è unica per tutto l'ente, salvo non si disponga diversamente, ai sensi delle norme del capo 6.

CAPO 5  
I SOGGETTI. RUOLO E FUNZIONI

**25. Gli organi di indirizzo politico amministrativo**

Hanno funzioni di indirizzo politico-amministrativo, nell'ambito del ciclo di gestione della performance:

- a) il Sindaco
- b) il Consiglio comunale
- c) la Giunta comunale.

Il Sindaco :

- a) presenta al Consiglio comunale le Linee programmatiche all'inizio del mandato;
- b) nomina l'Organismo indipendente di valutazione;
- c) provvede alla valutazione individuale dei dirigenti sulla base della Relazione pervenuta dall'Organismo indipendente di valutazione.

Il Consiglio comunale :

- a) approva le Linee programmate di mandato e provvede al monitoraggio della loro attuazione;
- b) approva ed aggiorna annualmente i Programmi pluriennali finalizzati alla realizzazione degli obiettivi strategici, inclusi nella Relazione previsionale e programmatica allegata al Bilancio di previsione.
- c) verifica, in corso di esercizio, lo Stato di attuazione dei Programmi pluriennali, anche alla luce dell'andamento dei piani operativi annuali e adotta i provvedimenti conseguenti.

La Giunta comunale:

- a) approva annualmente gli obiettivi operativi, nell'ambito del Piano esecutivo di gestione;
- b) provvede, in corso di esercizio, alla verifica dell'andamento delle attività finalizzate agli obiettivi operativi e alla eventuale rimodulazione ed adattamento degli obiettivi stessi;
- c) approva la Relazione sulla performance annuale trasmessa dall'Organismo indipendente di valutazione.

**26. I dirigenti.**

Ai dirigenti responsabili di struttura è affidata la realizzazione degli obiettivi loro assegnati dal Piano della Performance ed a tal fine adottano tutti gli atti gestionali occorrenti ai fini del raggiungimento degli obiettivi loro assegnati.

I dirigenti inoltre:

- a) collaborano con gli organi di indirizzo politico amministrativo nella formulazione e nella redazione degli obiettivi strategici e dei programmi della Relazione previsionale e programmatica;
- b) propongono alla Giunta gli obiettivi operativi da includere nel Piano esecutivo di gestione;
- c) redigono i report in corso di esercizio sull'andamento delle attività finalizzate agli obiettivi loro assegnati, sia strategici che operativi, segnalando le eventuali criticità e proponendo le modificazioni occorrenti;
- d) presentano all'Organismo indipendente di valutazione il documento di autovalutazione annuale sulla realizzazione degli obiettivi assegnati e sui risultati ottenuti;
- e) mettono a disposizione del sistema informativo organizzato tutte le informazioni, gli atti e documenti utili loro richiesti;
- f) provvedono alla valutazione del personale dipendente inclusi i responsabili di posizione organizzativa loro assegnati.

Nella definizione degli obiettivi da proporre all'organo di indirizzo politico-amministrativo, i dirigenti favoriscono il coinvolgimento del personale afferente alla propria struttura organizzativa ed in particolare dei titolari di posizione organizzativa.

## **27. L'Organo indipendente di valutazione**

L'Organismo indipendente di valutazione è il soggetto di natura tecnica che ha il compito di garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dell'amministrazione nel suo complesso.

In particolare l'Organismo provvede a :

- a) svolgere funzioni di monitoraggio costante del funzionamento del sistema, fornendo adeguate e tempestive informazioni al Sindaco;
- b) garantire il pieno rispetto del principio della trasparenza;
- c) garantire il corretto utilizzo dell'istituto della premialità e degli incentivi, sulla base di quanto previsto dalla legge e dai contratti collettivi;
- d) concorrere alla corretta individuazione, al coordinamento e all'allineamento degli obiettivi strategici e operativi;
- e) elaborare e presentare una relazione annuale sullo stato del sistema di misurazione e valutazione, proponendo i miglioramenti ritenuti necessari;
- f) misurare e valutare la performance organizzativa;
- g) validare e trasmettere la Relazione annuale sulla di cui all'articolo 10 del D.Lgs. 150/2009;
- h) presentare la proposta di valutazione dei dirigenti e delle posizioni organizzative di nomina sindacale.
- i) verificare e promuovere le buone pratiche in materia di pari opportunità.

L'Organismo opera in piena condizione di indipendenza, di autonomia e imparzialità di giudizio. Per lo svolgimento delle proprie funzioni, l'Organismo si avvale del supporto degli uffici appositamente individuati.

## **28. Approvazione del Piano della performance**

Entro i termini previsti dalla normativa vigente l'amministrazione approva i documenti di cui all'art. 9 costituenti il Piano della performance.

Il Piano è pubblicato, entro i successivi dieci giorni, sul sito istituzionale dell'amministrazione.

In caso di mancata approvazione del Piano della performance è vietata la corresponsione dell'indennità di risultato ai dirigenti che hanno concorso alla mancata adozione del Piano per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti.

## **29. I piani operativi di progetto**

Entro 15 giorni dall'approvazione del Piano esecutivo di gestione i dirigenti adottano, per ciascun obiettivo annuale loro assegnato, un piano operativo (mediante una scheda riconducibile al modello allegato sub C) con il quale:

- a) individuano il personale, tra quello assegnato all'unità organizzativa, impegnato, anche parzialmente, nella realizzazione dell'obiettivo;
- b) formulano indicazioni di dettaglio sui metodi di lavoro, le singole fasi od azioni da realizzare e la relativa tempistica;
- c) individuano i compiti assegnati a ciascun dipendente;
- d) in relazione ai compiti di cui alla lettera c), specificano obiettivi di gruppo o individuali finalizzati al successo dell'obiettivo dell'unità organizzativa.

Il piano operativo è trasmesso, a cura del dirigente, a tutti i soggetti impegnati nell'obiettivo.

I piani operativi di progetto possono essere modificati ed adattati dal dirigente ad esigenze sopravvenute in corso d'anno. In ogni caso i dirigenti devono apportare ai piani operativi le modificazioni che discendono dalle variazioni di cui al successivo articolo 31.

## **30. Monitoraggio e report periodici sull'andamento degli obiettivi.**

A regime e secondo le indicazioni dell'OIV, entro il 15 aprile, il 15 luglio e il 15 ottobre di ciascun anno, i dirigenti e posizioni organizzative responsabili di struttura redigono un report

sintetico sull'andamento degli obiettivi annuali loro assegnati, con riferimento alla situazione al termine del mese precedente. Ove il Piano esecutivo di gestione risultasse approvato in data successiva al 31 gennaio, il primo report è riferito alla situazione alla data del 30 giugno.

Il report, per ogni obiettivo, è costituito da:

- a) un'illustrazione sintetica dell'andamento complessivo dell'obiettivo e delle singole azioni in esso previste, anche con riferimento al rispetto del programma temporale;
- b) la segnalazione delle criticità eventualmente insorte distinte ed in particolare di quelle che possono effettivamente mettere in discussione il risultato finale.
- c) l'indicazione delle proposte rivolte al superamento delle criticità attraverso un adeguamento delle risorse assegnate, ovvero di modifica e rimodulazione dell'obiettivo, con riferimento alle sue modalità, al suo risultato, ai suoi indicatori e ai relativi target.

I report sugli obiettivi annuali sono trasmessi al Servizio Programmazione e controlli interni che li inoltra alla Giunta, accompagnati da un proprio referto che riassume, elabora e commenta le loro risultanze, entro i 15 giorni successivi alle scadenze di cui al primo comma. Il Servizio esprime anche il proprio parere sulle eventuali richieste di modifica degli elementi del progetto.

### **31. Variazioni annuali agli obiettivi e al Piano della performance**

La Giunta comunale, esamina il contenuto del Referto e dei report sugli obiettivi operativi annuali, anche in più sedute, adottando le eventuali variazioni al Piano esecutivo di gestione, entro il 10 maggio, il 31 agosto ed il 10 novembre.

Il Consiglio comunale, sulla base del report sugli obiettivi di cui al precedente articolo, verifica lo stato di attuazione dei programmi della Relazione previsionale e programmatica, nell'ambito della deliberazione prevista dall'articolo 193 del T.U. approvato con D. Lgs. 267/2000. La deliberazione deve essere adottata comunque entro il 30 settembre.

Ogni variazione agli obiettivi, operativi o strategici, comporta l'adozione espressa delle conseguenti modificazioni al Piano della Performance.

### **32. Report alla fine del ciclo annuale**

Entro il 31 gennaio di ogni anno, ogni dirigente e posizione organizzativa responsabile di struttura redige e trasmette al Servizio Programmazione e controlli interni, il report finale sui risultati ottenuti, con riferimento a ciascun obiettivo annuale affidato.

La Relazione contiene i risultati ottenuti, i valori raggiunti dagli indicatori ed il suo raffronto comparativo con quelli preventivati, con l'evidenziazione delle eventuali criticità e la proposta di possibili futuri sviluppi.

L'ufficio competente inoltra i report all'Organismo indipendente di valutazione, allegandole allo schema di Referto, che contiene il riassunto, l'elaborazione e il commento delle risultanze degli obiettivi, entro il 28 febbraio di ciascun anno.

### **33. Procedura di valutazione della performance individuale dei dirigenti e posizioni organizzative.**

Di norma entro il 31 gennaio di ogni anno, i dirigenti e le posizioni organizzative responsabili di struttura compilano ed inviano all'Organismo di valutazione, tramite il Servizio Programmazione e controlli interni, il documento annuale di autovalutazione, contestualmente al report di cui all'articolo 33. Il documento riferisce sulla performance realizzata per ciascuno dei parametri che formano la valutazione della Qualità della prestazione individuale ai sensi del presente sistema. Lo schema di documento è fornito dall'Organismo di valutazione.

La misurazione e la proposta di valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti sono predisposte dall'Organismo indipendente di valutazione sulla base, per la parte relativa alla "Gestione per obiettivi", degli esiti della valutazione di cui al precedente articolo e, per la parte

relativa alla “Qualità della prestazione individuale”, del documento di autovalutazione di cui al comma precedente. L’Organismo si avvale anche di ulteriori informazioni e dati autonomamente assunti dall’Organismo e dal Servizio Programmazione e controlli interni.

La proposta di valutazione individuale complessiva è riassunta nella scheda della performance individuale ed inoltrata al dirigente interessato entro il 30 aprile.

Gli esiti della valutazione individuale sono discussi con il dirigente in colloquio teso ad evidenziare le circostanze che hanno portato al risultato riscontrato e ad arricchire la conoscenza effettiva della performance da parte dell’Organismo di valutazione.

L’Organismo indipendente di valutazione formula la proposta definitiva di valutazione entro il 15 maggio e la invia ai dirigenti ed al Sindaco entro la medesima data.

#### **34. Valutazione dei dirigenti e posizioni organizzative. Procedure di conciliazione**

Entro 10 giorni dal ricevimento della proposta definitiva di valutazione, il dirigente/posizione organizzativa può inviare al Sindaco osservazioni od opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione della stessa in senso più favorevole.

Il Sindaco, se ritiene non infondata la richiesta, la trasmette entro i successivi 10 giorni all’Organismo di valutazione, il quale provvede quanto prima ad invitare il dirigente ad un colloquio finalizzato ad un esame collegiale delle osservazioni od opposizioni e all’eventuale componimento del dissidio. Al colloquio il dirigente può farsi accompagnare da un rappresentante sindacale di sua fiducia. Del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale a cura dell’Organismo di valutazione.

Il verbale con le conclusioni del tentativo di conciliazione è inviato immediatamente agli interessati e al Sindaco.

#### **35. Approvazione della proposta di valutazione ed erogazione dell’indennità di risultato**

Il Sindaco approva la valutazione della performance individuale di ciascun dirigente entro il 30 giugno di ciascun anno. Con lo stesso provvedimento è attribuita l’indennità di risultato spettante, in applicazione dei criteri i cui al precedente articolo 30.

Il provvedimento è comunicato al dirigente interessato e trasmesso all’Ufficio competente in materia di liquidazione ed erogazione dell’indennità. Di esso è data conoscenza anche all’Organismo indipendente di valutazione, tramite il Servizio Programmazione e controlli interni.

#### **36. Valutazione della performance dei dipendenti ed erogazione degli incentivi.**

I dirigenti, ricevuta la comunicazione degli esiti della valutazione della performance organizzativa relativa alle strutture che li riguardano, provvedono ogni anno alla valutazione della performance individuale dei dipendenti loro assegnati, secondo i criteri e con le modalità descritti nei precedenti articoli.

Ai fini della valutazione è utilizzata apposita scheda di valutazione. La valutazione è effettuata dal dirigente, avvalendosi eventualmente dell’ausilio del responsabile dell’unità organizzativa di secondo livello o di gruppo cui appartiene il dipendente.

Nel caso in cui, nel corso dell’anno di valutazione, sia variata l’unità organizzativa di appartenenza del dipendente, la scheda di valutazione è comunque compilata e sottoscritta dal dirigente competente alla data del 31 dicembre del medesimo anno, acquisite le valutazioni dei dirigenti competenti per periodi precedenti.

La scheda di valutazione del personale comandato è compilata e sottoscritta dal dirigente di riferimento acquisita la valutazione informale del dirigente dell’ufficio dell’ente presso cui detto personale presta servizio. L’acquisizione della valutazione è preceduta preferibilmente da un colloquio tra i due dirigenti interessati.

Nel caso di dipendenti assunti o cessati dal servizio in corso d'anno, la valutazione viene comunque effettuata, a condizione che tale periodo sia almeno pari a quattro mesi. La valutazione viene effettuata anche nel caso di passaggio alla categoria superiore nel corso dell'anno, distintamente per i singoli periodi, sempreché questi non siano inferiori a quattro mesi. Ai dipendenti assunti successivamente all'approvazione del Piano operativo di progetto cui sono inclusi deve essere sempre assicurata una specifica informazione.

Gli esiti provvisori della valutazione sono presentati dal dirigente a ciascun dipendente in apposito colloquio, durante il quale l'interessato può chiedere di far inserire a verbale proprie osservazioni. La scheda di valutazione definitiva è consegnata al dipendente entro il 31 maggio di ciascun anno. Contestualmente le schede sono trasmesse all'ufficio competente per l'erogazione degli incentivi connessi alla valutazione. Il provvedimento di liquidazione degli incentivi divenuti definitivi a seguito dell'espletamento delle eventuali procedure di conciliazione è adottato entro il 30 giugno.

### **37. Valutazione dei dipendenti. Procedure di conciliazione.**

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, il dipendente può inviare al Segretario generale osservazioni od opposizioni alla stessa, per motivi procedurali e/o sostanziali, al fine di ottenere una revisione della stessa in senso più favorevole.

Il Segretario, se ritiene non infondata la richiesta, la trasmette entro i successivi 10 giorni al dirigente competente, il quale provvede quanto prima ad invitare il dipendente ad un colloquio finalizzato ad un esame collegiale delle osservazioni od opposizioni e all'eventuale componimento del dissidio. Al colloquio il dipendente può farsi accompagnare da un rappresentante sindacale di sua fiducia. Del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale a cura del dirigente.

Il verbale con le conclusioni del tentativo di conciliazione è inviato immediatamente agli interessati, al Segretario generale e all'ufficio competente alla liquidazione di cui al precedente articolo, ultimo comma.

### **38. La Relazione sulla performance**

Entro il 30 giugno di ogni anno, sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della Performance organizzativa e individuale compiuto dall'Organismo indipendente di valutazione e dai dirigenti, la Giunta comunale approva la Relazione sulla performance relativa all'anno precedente.

Nella Relazione si da conto dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi inseriti nel Piano della performance.

La struttura della Relazione riproduce quella del Piano e la integra con l'indicazione dei risultati ottenuti riferiti a ciascun obiettivo, con la dimostrazione dell'andamento storico dei principali indicatori di performance e con le valutazioni di prospettiva in relazione agli obiettivi strategici perseguiti. La Relazione riferisce anche sugli esiti della performance individuale.

La Relazione è pubblicata sul sito istituzionale entro dieci giorni dalla sua approvazione.

## **CAPO 6 NORME FINALI**

### **39. Entrata in vigore e disciplina transitoria**

Il presente sistema di misurazione della performance organizzativa e individuale entra in vigore nell'anno 2011.



In via di prima applicazione, il Piano della performance relativo al triennio 2011-2013 è approvato in versione semplificata, avendo come contenuto minimo l'illustrazione e la dimostrazione dell'albero della performance di cui all'articolo e della coerenza interna tra gli obiettivi che lo formano.

Le norme del capo 6 costituiscono norme di indirizzo. Termini e procedure di dettaglio potranno subire modifiche disposte con atto congiunto dell'OIV e del Segretario Comunale, sentita la giunta comunale.

**COMUNE DI  
SUZZARA**

**VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DELLE PRESTAZIONI  
DEI DIRIGENTI E POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

**Anno di riferimento**

---

VALUTATO:

Cognome e Nome

Settore

VALUTATORE:

**AREA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI**

Cognome e Nome:

OBIETTIVI	PESO	INDICATORI	VALUTAZIONE NUMERICA	PUNTI
1. _____ _____ _____	<input type="text"/>	_____ _____ _____	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
2. _____ _____ _____	<input type="text"/>	_____ _____ _____	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
3. _____ _____ _____	<input type="text"/>	_____ _____ _____	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
4. _____ _____ _____	<input type="text"/>	_____ _____ _____	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
5. _____ _____ _____	<input type="text"/>	_____ _____ _____	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
6. _____ _____ _____	<input type="text"/>	_____ _____ _____	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
7. _____ _____ _____	<input type="text"/>	_____ _____ _____	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
	<input type="text" value="0%"/>		Punteggio Totale	<input type="text" value="0"/>

**AREA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI**

Cognome e Nome:

FATTORI	PESO	VALUTAZIONE NUMERICA	PUNTI
<p><b>1. ORGANIZZAZIONE E DIREZIONE</b>                      Capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate e di adattarsi ai cambiamenti. La qualità dei report finale e periodici, degli atti di coordinamento e di indirizzo rivolti alla struttura</p>			0
<p><b>2. GESTIRE E INNOVARE I PROCESSI</b>                      Capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza e la formazione dei collaboratori. Elementi sono:                      - propensione all'innovazione e alle attività intersettoriali                      - limitazione del contenzioso                      - orientamento all'utenza                      - rispetto dei tempi dei procedimenti</p>			0
<p><b>3. GESTIONE DELLE RISORSE UMANE</b>                      personali e un efficace e corretto uso dello strumento della valutazione individuale                      - flessibilità nell'organizzazione del personale                      - responsabilizzazione e decentramento nell'organizzazione del lavoro                      - qualità della valutazione del personale                      - qualità della comunicazione e delle relazioni interne;</p>			0
<p><b>4. GESTIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE</b>                      capacità di gestire le risorse finanziarie ed economiche secondo linee che assicurino ottimizzazione delle risorse, flessibilità ed economicità                      - andamento dello stock dei residui passivi ed attivi                      - risparmio sulle spese di funzionamento</p>			0
0%	Punteggio Totale		0

**AREA VALUTAZIONE GLOBALE FINALE**

Cognome e Nome:

**VALUTAZIONE GLOBALE FINALE DEL VALUTATORE**

Punteggio totale obiettivi

Punteggio totale comportamenti

Peso % valutazione area obiettivi

Peso % valutazione area comportamenti

Valutazione finale

Valutazione finale in 100

**OSSERVAZIONI DEL VALUTATO**

**PIANO DI SVILUPPO INDIVIDUALE E MODALITA' OPERATIVE**

DATA \_\_\_\_\_

FIRMA DEL VALUTATORE

FIRMA DEL VALUTATO

**COMUNE DI  
SUZZARA**

**VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DELLE PRESTAZIONI  
DEI DIPENDENTI**

**Anno di riferimento**

\_\_\_\_\_

VALUTATO:

Cognome e Nome

\_\_\_\_\_

Settore

\_\_\_\_\_

VALUTATORE:

**AREA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI**

Cognome e Nome:

OBIETTIVI	PESO	INDICATORI	VALUTAZIONE NUMERICA	PUNTI
1. _____ _____ _____	<input type="text"/>	_____ _____ _____	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
2. _____ _____ _____	<input type="text"/>	_____ _____ _____	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
3. _____ _____ _____	<input type="text"/>	_____ _____ _____	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
4. _____ _____ _____	<input type="text"/>	_____ _____ _____	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
5. _____ _____ _____	<input type="text"/>	_____ _____ _____	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
6. _____ _____ _____	<input type="text"/>	_____ _____ _____	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
7. _____ _____ _____	<input type="text"/>	_____ _____ _____	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
	<input type="text" value="0%"/>		Punteggio Totale	<input type="text" value="0"/>

**AREA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI**

Cognome e Nome:

FATTORI	PESO	VALUTAZIONE NUMERICA	PUNTI
---------	------	-------------------------	-------

**1. RELAZIONI E COMPORAMENTI**

- efficienza e capacità operativa			0
- capacità di relazione con i collaboratori			0
- capacità di relazione con gli utenti interni ed esterni			0
- capacità organizzativa e di gestione delle risorse			0
- capacità di adattamento e flessibilità nel lavoro			0
- capacità di programmazione e gestione dell'attività			0

**2. CARATTERISTICHE PROFESSIONALI**

- capacità di iniziativa ed autonomia proprie mansioni			0
- formazione e sviluppo delle competenze			0

0%

**Punteggio Totale** 0



**AREA VALUTAZIONE GLOBALE FINALE**

Cognome e Nome:

**VALUTAZIONE GLOBALE FINALE DEL VALUTATORE**

Punteggio totale obiettivi

Punteggio totale comportamenti

Peso % valutazione area obiettivi

Peso % valutazione area comportamenti

Valutazione finale

Valutazione finale in 100

**OSSERVAZIONI DEL VALUTATO**

**PIANO DI SVILUPPO INDIVIDUALE E MODALITA' OPERATIVE**

DATA \_\_\_\_\_

FIRMA DEL VALUTATORE

\_\_\_\_\_

FIRMA DEL VALUTATO

\_\_\_\_\_

## SCHEMA OBIETTIVO PEG

<b>DENOMINAZIONE OBIETTIVO</b>		<b>Rif. RPP</b>	
--------------------------------	--	-----------------	--

<b>Descrizione Sintetica:</b>	
-------------------------------	--

<b>Responsabile:</b>		<b>Settore:</b>		<b>Peso:</b>	
----------------------	--	-----------------	--	--------------	--

Fasi	Responsabile di fase	Peso	Tempificazione delle Attività (Diagramma di Gantt)												
			Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	

Dettaglio richiesta di Risorse Finanziarie:	
Capitolo	Previsione
<b>Totale richiesto</b>	<b>€0,00</b>

Risorse Umane Impiegate:	
Nome	Categoria

Risultato atteso		
<i>Totale</i>	<i>Paziale</i>	<i>Mancato</i>

Criticità:

Note:

Indicatore di Risultato:	
<i>Descrizione:</i>	
<i>Valore Obiettivo:</i>	