ALL. 2-A

COMUNE DI TAURISANO

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dei Titolari di Posizione Organizzativa

Approvato con deliberazione di GC. N. 173 del 02-10-2019

SOMMARIO

PREMESSA

Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance

Art. - 1 - Oggetto e Definizioni

Art. -2- Finalità

Art. - 3- Ambito di applicazione ed esclusioni

Art. - 4- Ruoli e Responsabilità

Art. - 5 - Strutture operative di supporto alle attività dell'Organo di Valutazione

Capo II

Programmazione e Ponderazione degli Obiettivi

Art. - 6 - La programmazione operativa degli obiettivi

Art. - 7 - La Classe di appartenenza degli obiettivi

Art. - 8 - La Ponderazione degli Obiettivi

Art. - 9 - La Ponderazione dei Comportamenti

Art. - 10 - Parametri di misurazione

Capo III

Misurazione e Valutazione delle Performance

Art. - 11 - La Misurazione della Performance Organizzativa e della Performance Individuale

Art. - 12 - Il monitoraggio delle Performance

Capo IV La Valutazione Finale

Art.-13 -Le fasi della Valutazione

Art.- 14 - La valutazione della Performance Organizzativa e Individuale

Art. - 15 -Le metriche di Valutazione

Art. - 16 - Determinazione dell'esito della valutazione della Performance Organizzativa e Individuale

Art.-17- Le Schede di valutazione della performance

Art. - 18- La Differenziazione delle Valutazioni

Art. - 19 - Colloquio Finale

Art. - 20 - Proposta di Valutazione

Capo V conciliazione

Art. - 21 - Disciplina di Conciliazione

Capo VI

Rendicontazione

Art. - 22 - Relazione Finale sulle Performance

Art. – 23 - Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema (art. 14, comma 4, lett. a) del d.lgs. 150/2009

Capo VII Norme finali

Art. - 24 – Criteri di accesso al premio

Art. - 25 - Entrata in vigore

Art. - 26 - Norma Transitoria

Art. - 27 - Allegati

PREMESSA

L'art. 7 del D.Lgs 150/09, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, come modificato dal D.lgs. n. 74 del 25.05.2017, prevede che ciascuna amministrazione pubblica debba valutare annualmente la Performance Organizzativa ed Individuale e a tal fine adotta con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della Performance.

Il presente documento ha lo scopo di illustrare i criteri e i metodi per la valutazione dei Titolari di PO, anche con riferimento agli obblighi, in capo al lavoratore, che derivano dalla legge, dalla contrattazione collettiva, dal contratto individuale e dai codici di comportamento.

Per l'introduzione del Sistema intervengono:

1. l'Organo di Valutazione, tenuto a validare annualmente con apposito parere vincolante il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance;
2. l'Organo di indirizzo politico-amministrativo, tenuto ad adottare in via formale il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance.

Capo I

Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance

Art. 1 - Oggetto e Definizioni

1. Il *Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance* (SMVP) è un insieme di tecniche e processi che contribuiscono ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della Performance.

2. Il sistema descrive l'intero Ciclo della Performance e si articola, secondo l'articolo 4, comma 2, del D.Lgs 150/09, nelle seguenti fasi: a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse; c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi; d) misurazione e valutazione della Performance Organizzativa e Individuale; e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo;

3. Per *misurazione* si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso ad indicatori. Attraverso la misurazione vengono quantificati i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative (Performance Organizzativa), i contributi individuali (Performance Individuale).

4. Per *valutazione* si intende l'attività di analisi e di interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

5. La *Performance Organizzativa* misura l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione utilizza le risorse a disposizione (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto).

6. La *Performance Individuale* misura il contributo fornito da un individuo nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione e dei comportamenti agiti nell'esecuzione degli stessi, ed è distinta in a) Performance

Individuale collegata alla Performance Organizzativa dell'Ente; b) Performance Individuale collegata al raggiungimento di obiettivi specifici assegnati al CdR e ai Comportamenti Professionali.

7. I *Comportamenti* sono azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato e pertanto attiene al "come" viene: *a)* resa la prestazione lavorativa; *b)* interpretato il ruolo di Titolare di PO.

8. Gli *outputs* sono definiti come i beni e servizi forniti da un'amministrazione ai cittadini, alle imprese operanti nel territorio.

9. Gli *outcomes* sono definiti come gli impatti o le conseguenze delle politiche pubbliche, dei programmi e delle attività di governo sulla comunità amministrata. Gli outcomes riflettono i risultati intenzionali e non intenzionali dell'azione di governo.

Art. -2- Finalità

1. La Misurazione e Valutazione della Performance fornisce ai cittadini delle informazioni sintetiche su risultati conseguiti dall'amministrazione a fronte dell'utilizzo di risorse pubbliche, ed è finalizzata:

- al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Ente, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
- al miglioramento dell'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze;
- alla crescita delle competenze professionali del personale, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative di riferimento.

2. I risultati dell'attività di misurazione e valutazione delle Performance verranno resi accessibili al fine di garantire la massima trasparenza dell'attività svolta dall'organo competente.

Art. - 3- Ambito di applicazione ed esclusioni

1. Le disposizioni contenute nel presente documento disciplinano il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dei Titolari di PO dell'Ente il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e ss.mm.ii.

Art. - 4- Ruoli e Responsabilità

1. All'organo di indirizzo politico-amministrativo compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare secondo quanto previsto al comma 2 dell'art.6.

2. Ai titolari di PO compete la responsabilità dei programmi di bilancio assegnati ai CdR medesimi, dell'attività amministrativa e dei relativi risultati, nonché la partecipazione al processo di programmazione, secondo quanto previsto al comma 2 e ss. dell'art. 6, compreso il processo di monitoraggio e di valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati.

3. L'Organo di Valutazione fornisce, lungo tutto il ciclo di gestione delle Performance, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP. Nello specifico svolge:

a) Il presidio tecnico metodologico del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sullo stesso;
b) Il monitoraggio della Performance Organizzativa e Individuale, ovvero la verifica dell'andamento della Performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;
c) La validazione della Relazione sulla Performance e la Relazione annuale sul funzionamento del SMVP;
d) La proposta di valutazione annuale della Performance *Organizzativa e Individuale* dei Titolari di PO e trasmissione all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
e) L'attività di promozione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativa alla trasparenza e all'integrità di cui all'art. 14, comma. 4, lett. g), del D.lgs. n. 150/2009;

Art. - 5 - Strutture operative di supporto alle attività dell'Organo di Valutazione

1. L'interazione fra Organo di Valutazione e Amministrazione è strutturata in modo tale da garantire una visione sistemica del ciclo della misurazione e valutazione delle performance, nonché assicurare segnalazioni tempestive sugli scostamenti a cui potranno seguire interventi correttivi rispetto a quanto programmato.
2. L'amministrazione, anche attraverso apposite misure organizzative, assicura che siano messe a disposizione preliminarmente le informazioni necessarie all'OIV relativamente ai risultati organizzativi e individuali. A tale scopo, può essere individuata una struttura dedicata, o in assenza potrebbero essere individuati dei referenti che facilitino la comunicazione ed il coordinamento tra tutte le fasi del processo.
3. Tale struttura può offrire il proprio qualificato e coordinato contributo nelle seguenti attività: a) coordinamento esecutivo di tutto il processo della valutazione (calendarizzazione dei colloqui, verbalizzazione delle sessioni di lavoro, verifica del rispetto della tempistica, etc.); b) gestione organizzativa degli incontri di calibrazione di cui al comma 3 dell'art. 21 del presente SMVP.
4. In assenza di una struttura organizzata, il Segretario Comunale dell'Ente supporterà l'Organo nelle attività di misurazione e valutazione al fine di garantire il pieno accesso alle informazioni.
5. Nello svolgimento delle sue attività l'Organo di Valutazione ha pieno accesso alle informazioni rilevanti e alla conoscenza dei fenomeni gestionali ed amministrativi. I suoi componenti sono tenuti al rispetto dei vincoli di riservatezza.

Capo II

Programmazione e Ponderazione degli Obiettivi

Art. - 6 - La programmazione operativa degli obiettivi

1. Il Ciclo della Misurazione e Valutazione delle Performance prevede, secondo le sequenze temporali di cui ai successivi commi, la definizione ed assegnazione degli obiettivi di Performance Organizzativa e di quelli specifici di Performance Individuale, compresi i comportamenti professionali per ciascun Titolare di PO, dei relativi valori attesi e dei rispettivi indicatori di misurazione.

2. La Giunta Comunale provvede, di norma, entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio di previsione, in collaborazione con i Titolari di PO, alla definizione del *Piano della Performance/ Piano degli obiettivi di Performance* e dei *comportamenti*, all'approvazione e alla contestuale assegnazione.

3. Il requisito dell'adozione formale degli obiettivi è elemento costitutivo del processo di Misurazione e Valutazione delle Performance, pertanto l'eventuale assenza ne inibisce l'avvio. Non saranno valutate le eventuali modifiche/integrazioni e/o cessazioni di obiettivi intervenute nell'esercizio di riferimento in assenza di formalizzazione.

4. Gli obiettivi devono essere: a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione1; 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) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente; f) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

5. Fatte salve le tempistiche di cui al comma 2, l'Amministrazione in rapporto a quanto previsto nel proprio Documento Unico di Programmazione (DUP) e mediante l'utilizzo di apposita scheda di programmazione per la definizione degli obiettivi annuali, dovrà specificare per ciascun obiettivo:

a. la classe di performance di appartenenza (Obiettivo di Performance Organizzativa /Obiettivo Specifico di Performance Individuale) secondo la disciplina di cui al successivo art.7;
b. le eventuali risorse finanziarie necessarie al conseguimento dell'obiettivo;
c. l' indirizzo strategico di riferimento;
d. la missione e il programma afferente;
e. il Responsabile cui compete la realizzazione dell'obiettivo
f. la descrizione sintetica dell'obiettivo comprensivo del risultato/valore atteso e il Peso.

6. È prerogativa dell'Ente, aggiornare, integrare, modificare e/o cessare, anche su richiesta/proposta del Titolare di PO, gli obiettivi di Performance nel corso dell'esercizio di riferimento. Le eventuali modifiche e/o cessazioni degli obiettivi già attribuiti, non possono essere attuate nei trenta giorni antecedenti la data di conclusione dell'obiettivo, salvo il verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione. Nella relazione finale sulla Performance, di cui all'art. 10 del D.lgs. 150/2009 ss.mm.ii., sono riportati gli obiettivi di performance modificati o integrati, con specifica indicazione delle variazioni verificatesi durante l'esercizio.

7. Gli obiettivi potranno avere una declinazione annuale e/o triennale, in quest'ultimo caso gli obiettivi annuali rappresentano i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono.

8. A seguito dell'approvazione del piano della performance da parte della Giunta Comunale, i Titolari di PO provvederanno a cascata, entro i successivi 15 gg, ad assegnare formalmente ai rispettivi collaboratori, gli obiettivi e i rispettivi risultati attesi quale contributo da conseguire sia per il raggiungimento dell'obiettivo di Performance Organizzativa nonché per quelli specifici di Performance Individuale.

---

1 Desumibile dal confronto con il Documento Unico di Programmazione.

Art. 7 - La Classe di appartenenza degli obiettivi

1. In fase di programmazione degli obiettivi di cui al precedente articolo, verrà assegnata la classe di appartenenza degli stessi (performance organizzativa o individuale).

a) Performance Organizzativa:

Appartengono a questa classe gli obiettivi che riguardano l'amministrazione nel suo complesso e l'insieme dei CdR dell'Ente.

In conformità all'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009, gli obiettivi di performance organizzativa possono rappresentare le modalità operative dell'azione di un'organizzazione pubblica, mediante: a) l'utilizzo efficace dei fattori produttivi a disposizione con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, b) l'attuazione dei piani e programmi, c) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, d) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Nello specifico gli obiettivi afferenti a questo ambito della performance organizzativa riguardano congiuntamente, ovvero disgiuntamente:

a1) *l'organizzazione dei fattori produttivi*[2]. Rientrano in questo ambito organizzativo gli obiettivi finalizzati a modernizzare le modalità di produrre/erogare i propri servizi (dematerializzazione; servizi on line; efficientamento dei processi di programmazione[3]); migliorare l'organizzazione della produzione /razionalizzazione del lavoro (distribuzione del lavoro, errori nella produzione, dimensionamento della catena produttiva[4]) compresa la gestione e la formazione delle risorse umane; la funzionalità organizzativa dell'ente e quindi l'insieme delle regole formali e informali (compresi i ruoli) che disciplinano la produzione dei beni e servizi dell'Ente.

a2) *l'efficienza nell'impiego delle risorse.* In quest'ambito rientrano gli obiettivi finalizzati a garantire l'efficienza nell'impiego delle risorse economiche[5] a disposizione nell'Ente mediante, ad es. il pieno e flessibile utilizzo delle stesse nei diversi CdR. In tale ambito possono essere individuati obiettivi afferenti al contenimento o razionalizzazione del costo dei fattori produttivi;

a3) *l'attuazione di piani e programmi.* Rientrano in quest'ambito l'attuazione di tutto quanto previsto nei documenti di programmazione operativa dell'Ente, nonché quanto previsto dal legislatore nazionale in materia di Anticorruzione, Trasparenza, Controlli Interni.

a4) *la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.* In quest'ambito rientrano gli obiettivi che mirano ad assicurare un determinato standard quali/quantitativo di servizi e che fissano la qualità attesa dei servizi in termini di: tempestività; accessibilità etc.[1] Rientrano altresì in questo ambito la misurazione e valutazione del grado di soddisfazione dei cittadini sulla qualità dei servizi erogati.

- *a5*) *attuazione delle politiche rispetto ai bisogno finali della collettività.* Rientrano in quest'ambito specifico della Performance Organizzativa obiettivi che mirano a generare determinati effetti sulla collettività pertanto riguardano obiettivi il cui risultato finale non coincide con la produzione di uno specifico output (es. un atto amministrativo) bensì è strumentale alla produzione di un effetto (outcome[6]) che costituisce il risultato conclusivo su cui l'Organo di Valutazione effettuerà la misurazione e valutazione del grado di conseguimento dell'effetto atteso. In questo

---

[2] fattori produttivi sono gli strumenti, beni o servizi strumentali

[3] Ad es. un obiettivo in questo senso potrebbe riguardare la produzione dei documenti di programmazione come il bilancio

[4] In breve se la catena di produzione è troppo lunga, se ci sono ridondanze etc.

[5] Potrebbe riguardare anche l'efficienza nella gestione delle risorse umane assegnate; le risorse strumentali; l'efficienza nell'utilizzo del tempo di lavoro

[6] Ad es. gli interventi realizzati hanno migliorato la qualità della vita dei cittadini

ambito rientrano altresì gli obiettivi di partecipazione dei cittadini alla scelte della politica (bilancio partecipato; sistema di rendicontazione etc.)

b) Performance Individuale:

Appartengono a questa classe gli obiettivi che possono riguardare uno o più CdR. In base al contenuto, in conformità all'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009, gli obiettivi di performance individuale riguardano la produzione di un risultato specifico da parte di un CdR non ascrivibile all'amministrazione nel suo complesso, e a cui, tuttavia, possono concorrere anche altri CdR.

Art. - 8 - La Ponderazione degli Obiettivi

1. L'Organo Esecutivo dell'Ente attribuisce, a ciascuno degli obiettivi definiti in sede di programmazione, un *peso* necessario per il calcolo del risultato sintetico di performance del Titolare di PO valutato. Il peso è determinato attraverso una scala di giudizio che consente di definire per ciascuno degli obiettivi: l'*Importanza,* l'*Impatto all'Esterno, la Complessità e la realizzabilità* a cui si associano dei valori numerici come appresso indicati:

a) Importanza: Alta = 5; Media = 3; Bassa = 1;

b) Impatto all'esterno: Alto = 5; Medio = 3; Basso = 1;

c) Complessità: Alto = 5; Medio = 3; Basso = 1;

d) Realizzabilità[7]: Alto = 1; Medio = 3; Basso = 5;

Il peso assoluto per ciascun obiettivo è dato dalla somma dei valori assegnati. Il peso relativo utile ai fini della valutazione è espresso in valori percentuali.

2. La sommatoria dei pesi assoluti inerenti il contributo dato alla Performance Organizzativa concorre nella misura del 30% del peso complessivo, mentre il peso attribuito alla Performance Individuale -rileva per il 70 % di cui il 50% per obiettivi specifici ed il restante 20% per i comportamenti professionali.

Art. - 9 - La Ponderazione dei Comportamenti

1. I comportamenti professionali oggetto di valutazione sono quelli riportati nella scheda allegata ed attengono:

- Alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura;
- Alle competenze professionali e manageriali;
- All'efficace svolgimento delle funzioni assegnate.
- Alla capacità di differenziazione dei giudizi dei propri collaboratori.

2. A ciascuno dei comportamenti è associato un set di *descrittori*, attraverso cui vengono individuate azioni osservabili considerate significative per illustrare il comportamento atteso sia in termini di azioni positive che di azioni ritenute inadeguate al ruolo.

3. Il peso attribuito ai comportamenti professionali concorre alla valutazione della performance Individuale per il 20% della Valutazione complessiva del Titolare di PO (la capacità di differenziazione dei giudizi ha peso 3/20).

---

[7] La pesatura di tale elemento è inversamente proporzionale. Se l'obiettivo è semplice da raggiungere e non sussistono elementi esterni che possono inficiare il raggiungimento dell'obiettivo, il punteggio da assegnare alla realizzabilità è = A

4. La valutazione dei comportamenti verrà effettuata dal Sindaco o dall'Assessore/i di riferimento e dal Segretario dell'ente.

Art. 10 - Parametri di misurazione

1. Gli obiettivi devono essere corredati di specifici indicatori di misurazione secondo le indicazioni di cui ai commi successivi.

2. Costituiscono parametro di misurazione le seguenti dimensioni:

- **Lo stato delle risorse**, che misura la capacità dell'amministrazione di un utilizzo razionale delle risorse a disposizione (umane, economico-finanziarie e strumentali) rispetto allo scopo (ad es. la capacità di programmazione e di spendita delle risorse evitando avanzi/immobilizzazioni di risorse da parte di un CdR;
- **L'efficienza** che esprime la capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (output) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegate.
- **L'efficacia**, esprime l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni). L'efficacia dell'azione di una amministrazione è misurata su due distinti assi: a) *efficacia oggettiva* (ad es: correttezza dell'output prodotto/erogato rispetto a quello programmato; tempestività di risposta/intervento; i tempi di attesa; il numero di errori commessi; il numero dei richiami dell'utenza per l'integrazione documentale; accessibilità/possibilità di accesso tramite web; b) *efficacia soggettiva* o percepita che misura la percezione che gli utenti hanno del servizio tramite indagini di *customer satisfaction*, *interviste* o *focus group*. In merito a quest'ultimo parametro, l'ente provvederà alla definizione ed adozione di adeguato strumento finalizzato alla rilevazione/misurazione e comparazione del grado di soddisfazione dei cittadini in merito alla qualità dei servizi erogati;
- **L'impatto**, che esprime il contributo dato dall'amministrazione alla realizzazione dell'impatto/effetto generato da una determinata attività (servizio/progetto) sui destinatari diretti (utenti) o indiretti (ad es. se l'impatto atteso è la riduzione di fenomeni di abbandono dei rifiuti, verranno misurati gli effetti che i progetti specifici (potenziamento e qualificazione dell'attività di prevenzione/controllo, interventi mirati di educazione al rispetto dell'ambiente ecc.) hanno reso rispetto al target.

3. Il set di indicatori associato agli obiettivi dell'amministrazione deve avere una validità intersoggettiva e perciò stesso deve essere caratterizzato da:

- *precisione, o significatività*, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo;
- *completezza*, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- *tempestività*, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai fini dell'attivazione di processi decisionali sia in merito alla valutazione nonché alle eventuali azioni correttive da intraprendere anche in funzione dell'applicazione di quanto previsto al comma 6 dell'art. 6;
- *misurabilità*, vale a dire la capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva.

Capo III

Misurazione e Valutazione delle Performance -

Art. - 11 - La Misurazione della Performance Organizzativa e della Performance Individuale

1. La *misurazione* della *Performance Organizzativa* rileva il grado di conseguimento di un dato risultato atteso che riguarda *l'amministrazione nel suo complesso.*

2. La misurazione della Performance Organizzativa si conclude con la produzione di un dato sintetico rappresentato, di norma, da una cifra espressa in % che indica il grado di allineamento o scostamento rispetto al risultato complessivamente atteso e costituisce il parametro di riferimento per la misurazione della Performance Individuale di cui alla lett. a) del successivo comma 3.

3. La misurazione della *Performance Individuale* rileva l'insieme dei *risultati raggiunti* e dei *comportamenti realizzati* dal Titolare di PO, in altre parole, misura:

a) il contributo specifico fornito dal Titolare di PO al conseguimento degli obiettivi di *Performance Organizzativa* di cui al comma 2 in cui lo stesso Titolare di PO risulta coinvolto[8];
b) il grado di conseguimento di eventuali *specifici obiettivi* di competenza dell'unità Organizzativa di diretta responsabilità del Titolare di PO;
c) i comportamenti, che attengono al "come" un'attività e un ruolo vengono svolti/interpretati dal Titolare di PO all'interno dell'organizzazione.

Art. - 12 - Il monitoraggio delle Performance

1. L'Organo di Valutazione, secondo quanto previsto dall'art. 6 del D.lgs. 150/09 ss.mm.ii, provvede tramite un colloquio con i Titolari di PO, e ove possibile attraverso sistemi di controllo strategico e di gestione, al monitoraggio delle Performance. Tale verifica intermedia consente l'analisi del grado di conseguimento degli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, segnalando anche su proposta dei Titolari di PO, la necessità o l'opportunità di interventi correttivi da parte dell'organo esecutivo anche in forza del verificarsi degli eventi di cui al comma 6 dell'art. 6 del presente SMVP.

2. Il Titolare di PO è tenuto a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati ed insuperabili nella competenza, che potranno così dar luogo, in corso d'anno, ad un aggiornamento del piano degli obiettivi/Piano delle performance e dei relativi target.

3. L'Organo di valutazione, fermo restando il rispetto delle fasi e tempistiche della programmazione di cui all'art. 6, effettua almeno una sessione di monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi di Performance.

4. L'Organo di valutazione provvede a dare atto dell'esito del monitoraggio mediante apposito verbale e a trasmetterlo all'Organo Esecutivo. Le risultanze del monitoraggio sono inserite nella *Relazione annuale sulla Performance* dell'Ente.

---

[8] Pertanto se l'esito della Misurazione della Performance Organizzativa è ad es. pari al 75% del risultato complessivamente atteso, la misurazione della Performance Individuale misura il contributo dato da ciascun Titolare di PO al quel dato risultato.

Capo IV La Valutazione Finale

Art.-13 Le fasi della Valutazione

1. La valutazione si articola nelle seguenti fasi:
   a. valutazione del contributo dato da ciascun Titolari di PO al raggiungimento della *Performance Organizzativa;*
   b. valutazione degli obiettivi specifici di *Performance Individuale;*
   c. valutazione dei *Comportamenti*;
   d. *Colloquio di feedback* e presa visione della proposta di valutazione da parte dei valutati;
   e. *Proposta di Valutazione* all'Organo Esecutivo.

Art.- 14 - La valutazione della Performance Organizzativa e Individuale

1. La valutazione della *Performance Individuale* quale contributo dato dal Titolare di PO alla Performance Organizzativa e al raggiungimento degli *obiettivi specifici di Performance Individuale*, compresi i *comportamenti professionali/ manageriali*, si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dai Titolari di PO e quelli programmati. La fase di valutazione pertanto si articola nei seguenti step: a) identificazione dei fattori che hanno portato allo scostamento; b) verifica della natura degli scostamenti se di natura endogena e/o esogena (ascrivibile a fattori interni all'organizzazione, ovvero a fattori esterni).
2. Al fine di consentire una corretta esecuzione di quanto previsto nel comma precedente, ciascun Titolari di PO, secondo le tempistiche assegnate dall'Organo di Valutazione, provvede a documentare i risultati raggiunti mediante un report che confluisce nella Relazione Finale sulla Performance.
3. La *valutazione* prevede la formulazione di un giudizio e l'assegnazione di un punteggio (sulla base di metriche predefinite di cui al successivo art. 15), e verrà utilizzato per diverse finalità: *a)* la valorizzazione delle risorse umane attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito e i metodi di incentivazione della produttività sulla base dei sistemi premianti vigenti presso l'ente; *b)* il miglioramento organizzativo; *c)* la ridefinizione delle strategie dell'amministrazione.

Art. - 15 -Le metriche di Valutazione

1. La valutazione viene effettuata mediante l'espressione di un giudizio composito, espresso sia in termini percentuali che in termini sintetici, che attesta in che misura il valore atteso è stato o meno rispettato.
2. Le metriche di valutazione relative agli obiettivi di performance sono riconducibili alla seguente scala di giudizio o di valutazione: *Non avviato – Avviato – Perseguito - Parzialmente Raggiunto - Pienamente Raggiunto.* In particolare:

- se l'obiettivo è descritto dal livello "*non avviato*", ottiene un punteggio pari a 0;
- se l'obiettivo è descritto dal livello "*avviato*", ottiene un punteggio pari a 30;
- se l'obiettivo è descritto dal livello "*perseguito*", ottiene un punteggio pari a 60 ;
- se l'obiettivo è descritto dal livello "*parzialmente raggiunto*", ottiene un punteggio pari a 90;
- se l'obiettivo è descritto dal livello "*pienamente raggiunto*", ottiene un punteggio pari a 100;

3. Le metriche di valutazione relative ai comportamenti professionali/manageriali sono riconducibili alla seguente scala di giudizio o di valutazione: *inadeguato – insoddisfacente – migliorabile – buono – eccellente*. In particolare:

- se il comportamento è descritto dal livello "*inadeguato*", ottiene un punteggio pari a 0;
- se il comportamento è descritto dal livello "*insoddisfacente*", ottiene un punteggio pari a 30;
- se il comportamento è descritto dal livello "*migliorabile*", ottiene un punteggio pari a 60;
- se il comportamento è descritto dal livello "*buono*", ottiene un punteggio pari a 90;
- se il comportamento è descritto dal livello "*eccellente*", ottiene un punteggio pari a 100;

Art. - 16 - Determinazione dell'esito della valutazione della Performance Organizzativa e Individuale

1. La valutazione complessiva del Titolare di PO è determinata nella misura del 30% dal contributo individuale al raggiungimento della performance organizzativa. L'esito della valutazione è dato dal prodotto del peso dell'obiettivo di cui all'art. 8, per il risultato espresso in termini % e corrispondente ai livelli della scala di giudizio illustrata all'art.15. Il risultato indica il grado di allineamento o scostamento rispetto al risultato complessivamente atteso.

2. La valutazione della performance individuale concorre nella misura del 70 % della Valutazione complessiva del Titolare di P.O. ed è data, per il 50% dal risultato conseguito in rapporto agli obiettivi specifici e per il restante 20% in rapporto ai comportamenti organizzativi. L'esito di tale valutazione è data dalla somma dei prodotti del peso dell'obiettivo specifico (di cui all'art. 8) e dei comportamenti (di cui all'art. 9) per il risultato espresso in termini % e corrispondente ai livelli della scala di giudizio illustrata all'art.15.

3. L'esito della valutazione (valori e scale di giudizio) dei Titolari di PO sono riportate nella scheda di valutazione.

Art.-17- Le Schede di valutazione della performance

1. La performance viene valutata con due schede distinte. Nella scheda di valutazione della performance organizzativa dell'Ente[9], complessivamente intesa, sono rappresentati gli obiettivi di performance dell'intera struttura. Il risultato assegnato dall'Organo di valutazione è relativo alla misurazione dell'allineamento o scostamento rispetto all'outcome atteso ed è riportato, in termini percentuali, nella scheda individuale di ciascun Titolare di PO. Nella scheda di valutazione individuale di ciascun Titolare di PO il risultato assegnato dall'Organo di valutazione è relativo alla prestazione resa e si articola nelle modalità previste nei commi successivi.

2. La scheda individuale di valutazione[10] delle performance è articolata secondo una struttura "a campi". La prima parte è identificativa dell'unità organizzativa a cui si riferisce e del suo titolare. Nel riquadro sottostante viene riportato l'esito degli obiettivi di performance organizzativa dell'Ente assegnato dall'Organo di valutazione e indicato nella scheda di cui al comma 1. La scheda è composta da 3 blocchi:

I. Il primo blocco è relativo alla valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa dell'ente, in cui viene riportato il titolo dell'obiettivo di performance organizzativa, il risultato atteso o

[9] In allegato al presente SMVP
[10] In allegato al presente SMVP

l'attività/contributo richiesto al Titolare di PO, il peso riparametrato[11] e relativo assegnato, determinato nelle modalità illustrate nell'art. 8 del presente SMVP. La valutazione del primo blocco viene effettuata mediante l'inserimento nell'apposita colonna di un punteggio, espresso in termini percentuali, che attesta in che misura il valore atteso è stato o meno rispettato. In tal modo viene automaticamente corrisposta una classe di conseguimento: *Non avviato – Avviato - Perseguito – Parzialmente Raggiunto – Pienamente Raggiunto*, come illustrato all'art. 17. Agli obiettivi di questo primo blocco della scheda viene assegnato un peso pari al 30 su 100.

II. Il secondo blocco riguarda la valutazione della performance individuale collegata al raggiungimento di eventuali obiettivi specifici e prevede le stesse modalità di gestione illustrate per la valutazione del contributo per la performance organizzativa. Agli obiettivi di questo blocco della scheda viene assegnato un peso pari a 50 su 100.

III. Il terzo blocco riguarda la valutazione della performance individuale collegata ai comportamenti professionali/manageriali, con la descrizione, il peso assoluto e relativo assegnato a ciascun comportamento. La valutazione dei comportamenti viene effettuata mediante l'inserimento, nell'apposita colonna della scheda di Valutazione, di un punteggio espresso in termini percentuali, che corrisponde ad una classe di conseguimento: *inadeguato – insoddisfacente – migliorabile – buono – eccellente*, come illustrato all'art. 15.

Al terzo blocco -viene assegnato un peso pari a 20 su 100 (di cui 3 alla differenziazione delle valutazioni).

IV. Nell'ultima sezione viene riportato il risultato finale della performance individuale, indicato con un punteggio % e che inciderà per l'accesso al budget (retribuzione) di risultato, determinato dalla somma: a) dell'esito della valutazione del contributo al raggiungimento della performance organizzativa, b) dell'esito del raggiungimento degli obiettivi specifici, c) dell'esito dei comportamenti professionali.

Art. - 18- La Differenziazione delle Valutazioni

1. L'Organo di Valutazione e ciascun Titolare di PO, nel ruolo di valutatore del personale funzionalmente dipendente dal CdR di diretta responsabilità, assicurano, compatibilmente con la struttura organizzativa dell'ente e del CdR, la differenziazione dei giudizi dei valutati.

2. Ciascun Titolare di PO entro il 15 Marzo di ciascun anno provvede ad effettuare la valutazione del personale assegnato secondo le procedure previste nel corrispondente sistema di misurazione e valutazione delle performance.

3. I Titolari di PO al fine di assicurare omogenei approcci e standard valutativi, prima della conclusione della valutazione dei propri collaboratori effettuano incontri di *calibrazione* che servono a ponderare le valutazioni finali del personale.

4. La capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori concorre alla determinazione della Performance Individuale del Titolare di PO.

5. Per la determinazione della capacità dirigenziale di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori si procede tenendo conto della capacità di differenziare le valutazioni determinata in funzione di una comparazione generale dei dati delle valutazioni dei collaboratori:

[11] Il peso assoluto dell'obiettivo riparametrato in base al contributo specifico richiesto

Art. - 19 - Colloquio Finale

1. Il processo di Valutazione si conclude con un colloquio individuale, o, se ritenuto opportuno dall'Organo di Valutazione, collegiale. Il colloquio di valutazione è un momento di confronto e di scambio per analizzare i risultati conseguiti, identificare gli interventi atti a migliorare la gestione delle aree di responsabilità del valutato, fornire al valutato un feedback (informazioni) sul suo operato e sulle sue aree di forze e debolezza, verificare le attese professionali.

Art. - 20 - Proposta di Valutazione

1. L'Organo di valutazione a conclusione del processo valutativo predispone la proposta di valutazione e la trasmette al Sindaco.
2. La proposta di valutazione contiene: a) una descrizione sintetica delle finalità del documento; b) il riferimento agli obiettivi e delle eventuali modifiche in corso dell'esercizio; c) le schede di valutazione dei Titolari di PO.
3. Entro 10 gg dalla data di trasmissione al Sindaco, in assenza di rilievi da parte dello stesso, la valutazione viene trasmessa ai Titolari di Posizione Organizzativa.
4. Trascorsi 10 gg dalla data di consegna/trasmissione, in assenza di rilievi da parte dei Titolari di PO, la proposta dell'Organo di Valutazione diviene definitiva. Nel caso di ricorso con esito positivo da parte del Titolare di PO, la proposta viene rinviata al Sindaco con evidenziazione delle variazioni a seguito di accoglimento del ricorso.

Capo V conciliazione

Art. - 21 - Disciplina di Conciliazione

1. Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa di cui all'art. 7, comma 3 del D. Lgs. 150/2009 ss.mm.ii., il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento interno di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.
2. Entro 10 giorni dalla notifica della scheda di valutazione, di cui al comma 1 dell'art. 23, in caso di risultato complessivo non condiviso, il Titolare di PO può produrre articolata relazione controdeduttiva, sulla quale di norma, entro i 10 gg. successivi, l'Organo di Valutazione:
   a) in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, conferma la propria valutazione;
   b) diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata e a notificarla all'interessato e all'organo esecutivo dell'Ente.
3. Nel caso in cui si verifichi l'ipotesi a) di cui al presente articolo, entro 3 giorni dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura del Titolare di PO, assistito da un rappresentante delle organizzazioni sindacali ovvero da un legale di sua fiducia, un colloquio con l'organo di valutazione. La calendarizzazione del colloquio con l'Organo di Valutazione dovrà essere definita entro 10 giorni dalla richiesta. La procedura si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'Organo di valutazione e il Titolare di PO, ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Capo VI

Rendicontazione

Art. - 22 - Relazione Finale sulle Performance

1. La Relazione Finale sulle Performance ai sensi dell'art. 10 c. 1 lett. b) D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii, è un documento consuntivo, redatto dall'Ente entro il 30 giugno, che evidenzia, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.
2. La relazione di cui al comma precedente, trasmessa dall'Ente all'Organo di Valutazione ai fini della Validazione, costituisce condizione preliminare alla liquidazione del trattamento accessorio collegato alle Performance.

Art. – 23 - Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema (art. 14, comma 4, lett. a) del d.lgs. 150/2009

1. L'Organo di valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, mediante una relazione annuale sullo stato del ciclo di gestione della performance, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

Capo VII Norme finali

Art. - 24 – Criteri di accesso al premio

1. Per la determinazione del premio accessorio collegato alla Performance Organizzativa e Individuale si rinvia a quanto previsto nel Contratto Decentrato Integrativo del Comune di Taurisano.

Art. – 25 - Entrata in vigore

1. Il SMVP di cui al presente documento troverà applicazione a decorrere dal 2019.
2. Il presente Sistema sostituisce integralmente quelli precedentemente in vigore.
3. A seguito della adozione di apposite Linee Guida per gli Enti Locali di cui al D.Lgs. n. 74/2017 la metodologia potrà, ricorrendone i presupposti, essere adeguata/aggiornata.

Art. - 26 - Norma Transitoria

1. Nell'anno di prima applicazione, in caso di impossibilità di piena operatività del SMVP, previa intesa con l'Organo di valutazione, gli strumenti potranno essere adeguati in corso d'anno.

Art. - 27 - Allegati

1. Si allegano:

- Scheda obiettivo
- Scheda comportamenti – segretario

- Scheda comportamenti – amministratori
- Scheda valutazione differenziazione giudizi
- Scheda valutazione performance organizzativa ente
- Scheda valutazione performance individuale p.o.

ALL. 2-A

COMUNE DI TAURISANO			
Unità organizzativa:		Responsabile	
Missione			
Programma			
risorse assegnate al programma:			
risorse obiettivo:			

OBIETTIVO DI PERFORMANCE:			Durata		
	organizzativa		2019	2020	2021
	individuale				

TITOLO:

DESCRIZIONE:

risorse umane impegnate

PESO OBIETTIVO	Rilevanza	alta	media	bassa	0	
	IMPORTANZA					
	IMPATTO ALL'ESTERNO					
	COMPLESSITA'					
	REALIZZABILITA'					

SISTEMA DI MISURAZIONE

Indicatore temporale

Indicatori di risultato

Altro indicatore

programmazione temporale obiettivo	Mesi					
	gen.	feb.	mar.	apr.	mag.	giu.
	lug.	ago.	set.	ott.	nov.	dic.

VALUTAZIONE:

NON AVVIATO		
AVVIATO		
PERSEGUITO		
PARZIALMENTE RAGGIUNTO		
RAGGIUNTO		

ALL. 2-A

VALUTAZIONE COMPORTAMENTI PROFESSIONALI DI TITOLARE P.O. : DR. .....
ANNO:
VALUTATORE: SEGRETARIO

COMPORTAMENTO	CAPACITA' RICHIESTA	DESCRIZIONE	VALUTAZIONE				
			INADEGUATO= 0 punti	INSODDISFACENTE= 30 punti	MIGLIORABILE= 60 punti	BUONO= 90 punti	ECCELLENTE=100 punti
1) Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura	1-A) Relazione, integrazione, comunicazione	Relazionarsi nel gruppo di lavoro e con i colleghi, partecipazione alla vita organizzativa, collaborazione ed integrazione nei processi di servizio					
	1-B) Integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati	Tradurre in azioni concrete i piani e i programmi della politica					
2) Competenze professionali e manageriali	2-A) Gestione efficace delle risorse umane	Guidare, coinvolgere e motivare le persone in maniera efficace, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, considerandoli come valore e risorsa in sé, ottenendo il meglio da ciascuno di loro. Capacità di delegare obiettivi e attività.					
	2-B) Iniziativa	Capacità di attivarsi in modo autonomo nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni degli altri e senza subire gli eventi.					
3) Efficace svolgimento delle funzioni assegnate	3-A) Orientamento alla qualità dei servizi	Mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali. Capacità di effettuare regolarmente verifiche sul lavoro (proprio o altrui) per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali.					
	3-B) Rapporti con l'utenza	Cogliere le esigenze dei clienti interni ed esterni orientando costantemente la propria attività al soddisfacimento delle loro esigenze, coerentemente con l' organizzazione dei servizi.					

ALL. 8-A

VALUTAZIONE COMPORTAMENTI PROFESSIONALI DI TITOLARE P.O. : DR. .....
ANNO:
VALUTATORE: AMMINISTRATORI

COMPORTAMENTO	CAPACITA' RICHIESTA	DESCRIZIONE	VALUTAZIONE				
			INADEGUATO= 0 punti	INSODDISFACENTE= 30 punti	MIGLIORABILE= 60 punti	BUONO= 90 punti	ECCELLENTE=100 punti
1) Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura	1-A)Affrontare situazioni impreviste	Diversificare il proprio atteggiamento/comportamento in ragione delle caratteristiche dell'ambiente e degli interlocutori, affrontando con dinamismo e spirito costruttivo le nuove situazioni					
	1-B) Interagire efficacemente con le diverse funzioni all'interno dell'Ente	Conoscenza degli obiettivi dell'ente, dell'organizzazione, delle dinamiche e dei meccanismi di comunicazione interna, anche in relazione alla gestione di progetti intersettoriali					
2) Competenze professionali e manageriali	2-A) Gestione delle risorse umane e coinvolgimento dei collaboratori	Coinvolgere efficacemente il personale per il raggiungimento degli obiettivi, sa valorizzare e motivare i singoli, delegando a tal fine e in funzione del livello di maturità professionale compiti e responsabilità					
	2-B) Propositività e capacità di innovazione	Atteggiamento pro-attivo, svolgendo il ruolo fondamentale di interprete competente e innovativo degli indirizzi politici e della loro traduzione in attività, coinvolgendo nel processo di innovazione tutti i suoi collaboratori					
3) Efficace svolgimento delle funzioni assegnate	3-A) Raggiungimento degli obiettivi	Raggiungimento degli obiettivi nel rispetto dei tempi, delle fasi e dei costi previsti					
	3-B) Capacità di comunicazione e di orientamento verso l'utente	Possedere una chiara visione delle esigenze di comunicazione. Tempestività nell'affrontare i problemi rispetto adottando costantemente strategie opportune di comunicazione					

ALL. 2-A

VALUTAZIONE COMPORTAMENTI PROFESSIONALI DI TITOLARE P.O. : DR. .....
ANNO:
VALUTATORE: O.I.V.

la capacità di differenziare le valutazioni è determinata in funzione di una comparazione generale dei dati delle valutazioni dei collaboratori.

COMPORTAMENTO	CAPACITA' RICHIESTA	DESCRIZIONE	VALUTAZIONE			
			SCARSO = 0	SUFFICIENTE = 65	BUONO = 85	OTTIMO = 100
Capacità di differenziazione dei giudizi	Differenziare la valutazione dei collaboratori	Differenziare la valutazione dei propri collaboratori Capacità di cogliere i diversi contributi dati da ciascun collaboratore				

ALL. 2-A

VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE: COMUNE DI TAURISANO
ANNO:

OBIETTIVO DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	A IMPORTANZA (Alta 5, Media 3, Bassa 1)	B IMP. ESTERNO (Alta 5, Media 3, Bassa 1)	C COMLESSITA' (Alta 5, Media 3, Bassa 1)	D REALIZZABILITA' (Alta 1, Media 3, Bassa 5)	E PESO ASSOLUTO (A+B+C+D)	F PESO % (E X 100 / G)	H RISULTATO (0 - 100)*	RISULTATO PONDERATO (H X F)/100
OBIETTIVO 1 (titolo)	1	3	3	5	12	26,09	60	15,65
OBIETTIVO 2 (titolo)	5	5	3	3	16	34,78	90	31,30
OBIETTIVO 3 (titolo)	1	1	3	1	6	13,04	0	0,00
OBIETTIVO ... (.....)	1	3	3	5	12	26,09	100	26,09
				G=	46	100,00		
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (%) =								73,04

(*)
NON AVVIATO = 0 p.ti
AVVIATO = 30 p.ti
PERSEGUITO = 60 p.ti
PARZIALMENTE RAGGIUNTO = 90 p.ti
RAGGIUNTO = 100 p.ti

ALL. 2-A

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DI TITOLARE P.O. : DR. .....
ANNO:

Performance Individuale collegata alla Performance Organizzativa dell'Ente (30%)

OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	A PESO ASSOLUTO	B PESO % (A X 100 / C)	D RISULTATO (0 - 100)*	RISULTATO PONDERATO (D X B)/100	INCIDENZA SULLA VALUTAZIONE (30%)
OBIETTIVO 1 (titolo)	5	33,33	100	33,33	
OBIETTIVO ... (.....)	10	66,67	100	66,67	
C=	15	100,00		100,00	30,00

Performance Individuale collegata al raggiungimento di obiettivi individuali (50%)

OBIETTIVO DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	A PESO ASSOLUTO	B PESO % (A X 100 / C)	D RISULTATO (0 - 100)*	RISULTATO PONDERATO (D X B)/100	INCIDENZA SULLA VALUTAZIONE (50%)
OBIETTIVO 1 (titolo)	5	33,33	90	30,00	
OBIETTIVO ... (.....)	10	66,67	100	66,67	
C=	15	100,00		96,67	48,33

Comportamenti (20%)

	RISULTATO (0 - 100) ** + ***	INCIDENZA SULLA VALUTAZIONE (20%)
Valutazione Amministratori		
1-A)	100	
1-B)	100	
2-A)	100	
2-B)	100	
3-A)	100	
3-B)	100	
TOTALE	600	8,5
Valutazione Segretario		
1-A)	100	
1-B)	100	
2-A)	100	
2-B)	100	
3-A)	100	
3-B)	100	
TOTALE	600	8,5
Capacità di differenziazione dei giudizi	100	3
TOTALE COMPORTAMENTI (%) =		20
PERFORMANCE INDIVIDUALE (%) =		98,33

(*) Valutazioni degli obiettivi

NON AVVIATO = 0 p.ti
AVVIATO = 30 p.ti
PERSEGUITO = 60 p.ti
PARZIALMENTE RAGGIUNTO = 90 p.ti
RAGGIUNTO = 100 p.ti

(**) Valutazioni dei comportamenti professionali

INADEGUATO = 0
INSODDISFACENTE = 30 p.ti
MIGLIORABILE = 60 p.ti
BUONO = 90 p.ti
ECCELLENTE = 100 p.ti

(***) Valutazioni della capac dei giudizi