



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Premessa

L'evoluzione del quadro normativo, legislativo e contrattuale, relativo al personale della Pubblica Amministrazione ha sempre più posto l'attenzione su istituti premiali legati al raggiungimento di risultati (performance), individuali e della struttura nel suo insieme, a tutti i livelli gestionali e di coordinamento della struttura comunale, dal Segretario Generale, ai Responsabili dei Dipartimenti e ai dipendenti.

Al fine di rendere possibile la piena e corretta applicazione di tali istituti, gli enti debbono provvedere a definire i criteri e le modalità di valutazione delle performance. La performance, nell'accezione formulata dalla vigente normativa, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che l'insieme dell'organizzazione del Comune e i suoi elementi costitutivi (servizi, uffici, singoli individui) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente.

Il presente Sistema dà attuazione a quanto previsto dal d.lgs. 150/2009 come integrato e modificato dal d.lgs. 74/2017, ed è adottato nelle more dell'emanazione degli indirizzi dettati dal Dipartimento della Funzione Pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2 dello stesso.

SEZIONE 1 - LA PERFORMANCE

1.1 Definizione di performance

- a) **La performance organizzativa di Ente** esprime la performance del Comune nel suo complesso e può prendere in esame molteplici aspetti atti a misurare il soddisfacimento dei bisogni della collettività. Quest'ambito valutativo esamina il raggiungimento degli obiettivi strategici e d'innovazione organizzativa e gestionale nel loro complesso, al fine di misurare il miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità nella gestione amministrativa dell'intera macchina comunale e la qualità e la quantità delle prestazioni e servizi erogati.

Sulla base della valutazione a consuntivo del raggiungimento degli obiettivi (oltre che di eventuali sistemi di rilevazione del soddisfacimento dell'utenza finale laddove disponibili), il Nucleo di Valutazione formula una valutazione sintetica della "Performance di Ente".

La performance di Ente è data dalla media aritmetica della percentuale di effettiva realizzazione degli obiettivi assegnati con il PEG a tutti i Dipartimenti dell'Ente. La percentuale di realizzazione di ciascun obiettivo viene ponderata in base alla pesatura effettuata in fase di programmazione. In assenza di una pesatura iniziale che consenta di valorizzare in maniera differente i vari obiettivi assegnati, la media aritmetica verrà effettuata tenendo conto della sola percentuale di realizzazione.

Qualora nell'Ente vengano effettuate delle indagini del grado di soddisfazione degli utenti che siano relative ai principali servizi rivolti alla cittadinanza, in fase di valutazione della Performance di Ente, il Nucleo di valutazione prenderà in esame i risultati di tali indagini se la quantità delle risposte risulterà statisticamente significativa. In tal caso la performance di Ente, calcolata secondo quanto previsto al precedente capoverso, potrà essere decurtata fino ad un 10% in funzione degli esiti della valutazione degli utenti.

Inoltre il Nucleo di Valutazione prenderà in esame i principali indicatori finanziari dell'Ente al fine di confermare la performance di Ente risultante dal calcolo effettuato con la modalità descritta nei due capoversi precedenti, ovvero di decurtarla fino ad un massimo del 50% in presenza di indicatori significativamente negativi, tenendo in considerazione che il Comune di Fiesole è un Ente in pre-dissesto finanziario con una piano di rientro approvato nel 2013.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale è alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione

delle competenze professionali, tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

- b) **La performance dell'Unità organizzativa (Dipartimento)**, esprime la valutazione della struttura amministrativa alla quale il dipendente è assegnato in merito alla capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati dall'Amministrazione nei documenti di programmazione annuale. La valutazione viene effettuata annualmente dal Nucleo di Valutazione secondo la metodologia descritta al paragrafo 3.1 del presente documento.
- c) **La performance individuale** è in funzione della performance organizzativa ed è volta, in primo luogo, allo sviluppo organizzativo e professionale ed al miglioramento del servizio. Essa viene valutata su una serie articolata di fattori, aggregati per "Aree", con una rilevanza differenziata sulla base delle categorie d'inquadramento dei singoli dipendenti. **La performance individuale è calcolata come previsto al punto 4.1 del presente documento.**

1.2 Piano della Performance e Relazione sulla Performance

Gli atti della programmazione, compresi quelli relativi alla valutazione, costituiscono il ciclo della performance dell'Ente.

Piano della Performance: Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG), rappresenta il documento di programmazione operativa e attuativa degli indirizzi e degli obiettivi strategici, individuati nel DUP, e costituisce il Piano della performance dell'Ente che deve essere approvato nei termini previsti dall'art.10 comma1 lett. a) della l.150/2009 e ss.mm.ii. (31 gennaio). Qualora la norma prevedesse lo slittamento dei termini di approvazione del bilancio, l'Ente provvederà comunque a formalizzare un documento provvisorio contenente gli obiettivi che saranno confermati o eventualmente modificati a seguito dell'assegnazione delle risorse economiche con l'approvazione formale del bilancio.

Entro il 30 settembre, il Segretario Generale ed i Responsabili dei Dipartimenti comunicano alla Giunta ed informano il Nucleo di Valutazione, sullo stato di attuazione delle performance programmate, al fine di proporre la riprogrammazione degli obiettivi assegnati.

Relazione sulla Performance: ai sensi e per gli effetti dell'art. 10 comma 1 bis del d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. è unificata la rendiconto di gestione.

La proposta definitiva della valutazione della performance, redatta dal Nucleo di Valutazione in un apposito documento, è approvato dal Sindaco, di norma, entro il 30 giugno. Esso è pubblicato sul sito istituzionale del Comune di Fiesole nella sezione Amministrazione Trasparente.

1.3 Fasi e tempi della valutazione

Le fasi della valutazione si articolano in stretta connessione col ciclo di gestione della performance come segue:

- a) definizione degli obiettivi strategici e generali nel Piano Esecutivo di Gestione;
- b) graduazione degli obiettivi, ai fini della determinazione delle risorse;
- c) rendicontazione della gestione per stati di avanzamento;
- d) valutazione a seguito del report finale, da rendere, di norma, entro il mese di giugno successivo all'anno oggetto della valutazione.

I compensi destinati a premiare la performance possono essere corrisposti ai lavoratori interessati soltanto a conclusione del processo di valutazione, in base al livello di conseguimento degli obiettivi.

SEZIONE 2 - LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

La misurazione e valutazione della performance annuale del Segretario Generale è effettuata ai fini della erogazione dell'indennità di risultato. Il presente sistema contiene le modalità, i criteri e le responsabilità tramite i quali, all'interno di ciascun Ente, si giunge a definire la valutazione.

2.1 Criteri di valutazione

I criteri di valutazione della performance del segretario generale sono individuati conformemente alle competenze attribuite dalla legge a detta figura.

Sono quindi due i piani di valutazione presi in esame per la determinazione del risultato:

1. Grado di raggiungimento degli obiettivi;
2. Valutazione delle capacità/competenze.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi tiene in considerazione sia la performance di Ente, ovvero il livello di raggiungimento degli obiettivi legati alla performance del Comune nel suo complesso, che la performance individuale, ovvero legata al livello di raggiungimento di obiettivi individualmente assegnati al Segretario.

La valutazione verrà pertanto formulata in base alle tre componenti sotto riportate:

Componenti	Punteggio massimo
Performance di Ente	15 punti
Raggiungimento obiettivi individuali	45 punti
Valutazioni delle capacità/competenze	40 punti
Totale punteggio attribuibile	100 punti

La valutazione complessiva, annuale, è costituita dalla sommatoria dei punteggi assegnati e costituisce il parametro matematico a cui corrisponderà la misura dell'erogazione del premio.

Al fine dell'erogazione del conseguente premio di risultato, attualmente fissato nel 10% del monte salari in godimento, è necessario che all'esito della valutazione si ottenga un punteggio minimo di 50/100 (al di sotto di tale punteggio la valutazione verrà considerata negativa). Ottenuta la soglia minima, sarà attribuita una percentuale di proporzionalità diretta tra punteggio ottenuto (es. punteggio 69,5 su cento si attribuisce il 69,5% e più concretamente il 6,95% rispetto al limite massimo del 10%) e misura percentuale dell'indennità.

2.2 Valutazione degli obiettivi

La **performance di Ente**, si ribadisce, esprime la performance del Comune nel suo complesso e viene misurata annualmente dal Nucleo di Valutazione secondo le modalità descritte nella Sezione I del presente documento.

Con l'approvazione, da parte della Giunta, dei documenti annuali di programmazione, si provvede alla definizione anche degli obiettivi individualmente assegnati al Segretario Generale. Essi sono riferibili agli obiettivi ritenuti rilevanti per il coordinamento organizzativo dell'Ente nel suo complesso e alla eventuale attività di specifica responsabilità su Aree dell'Ente.

Gli obiettivi devono essere chiari e misurabili mediante indicatori che vedano associati target di natura temporale, quantitativa o qualitativa. Per ciascun indicatore deve quindi essere espresso un target atteso di prestazione che consentirà, in fase valutativa, di esprimere un giudizio oggettivo.

L'applicazione della misurazione e valutazione della performance riferita al **raggiungimento degli obiettivi** si ottiene applicando la modalità che si applica ai Responsabili di Dipartimento titolari di **incarico di Elevata Qualificazione**, prendendo in esame gli obiettivi assegnati ai Dipartimenti di cui il Sindaco abbia affidato al Segretario Generale la direzione ex art. 50 del d.lgs. 267/2000 o assegnati direttamente al Segretario Generale in relazione alla sola funzione di coordinamento.

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati viene proposta dal Nucleo di Valutazione.

2.3 Valutazione delle capacità e competenze

La valutazione delle capacità e delle competenze riguarda invece le modalità di svolgimento delle funzioni proprie della figura del Segretario Comunale.

La deliberazione del Consiglio Nazionale di Amministrazione della disciolta Agenzia per la Gestione dell'albo dei Segretari Comunali e Provinciali n. 398 del 24 settembre 2002 ha chiarito la portata del concetto degli obiettivi assegnati e le eventuali funzioni gestionali conferite al Segretario Comunale oltre alle funzioni individuate dall'art. 97 del d.lgs. 267/2000, e pertanto questo ambito valutativo prende in esame i seguenti aspetti di carattere comportamentale:

- ✓ collaborazione ed assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi politici;
- ✓ partecipazione con funzione consultiva alla sedute di Giunta Comunale o di Consiglio Comunale;
- ✓ capacità di coordinamento delle attività dell'Ente e di coinvolgimento e motivazione degli incaricati di **Elevata Qualificazione**;
- ✓ incarichi particolari aggiuntivi affidati al Segretario dallo Statuto o dagli Amministratori
- ✓ capacità di gestione delle risorse umane nell'ambito dei poteri di coordinamento.

In dettaglio, la valutazione verrà espressa prendendo in esame i seguenti elementi:

- 1) collaborazione ed assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi politici: esprime la capacità del segretario comunale di fornire assistenza sotto il profilo giuridico-amministrativo, attraverso l'espressione di pareri e relazioni, a sindaco, giunta e consiglio, anche in riferimento all'eventuale elaborazione di Statuto e Regolamenti;
- 2) partecipazione con funzione consultiva alla sedute di Giunta Comunale o di Consiglio Comunale: esprime non solo la presenza in termini quantitativi, ma anche la capacità dimostrata del segretario di fornire adeguato supporto su questioni procedurali e sostanziali nel corso dello svolgimento delle sedute di giunta e consiglio;
- 3) capacità di coordinamento delle attività dell'Ente e di coinvolgimento e motivazione degli incaricati di Elevata Qualificazione: misura la capacità del segretario comunale di garantire l'unitarietà di indirizzo dell'ente sul piano amministrativo, di impulso nei confronti delle **Elevate Qualificazioni** anche attraverso il ricorso a direttive di natura operativa, di verifica dell'accordo e coordinamento della loro attività, anche attraverso la promozione di periodi di incontri collegiali e l'adozione di idonei atti;
- 4) incarichi particolari aggiuntivi affidati al Segretario dallo Statuto o degli Amministratori: esprime la capacità del segretario comunale di garantire in modo puntuale e preciso l'assolvimento di funzioni attribuite attraverso l'affidamento di incarichi aggiuntivi;
- 5) capacità di gestione delle risorse umane nell'ambito dei poteri di coordinamento: Esprime la

capacità del segretario di supportare i responsabili dei servizi nell'individuazione della soluzione tecnica più idonea e di risoluzione di problematiche gestionali, nel rispetto degli obiettivi dell'Ente e delle normative vigenti.

Le valutazioni per ciascun fattore verranno espresse con un punteggio secondo una scala da 1 a 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inadeguato								Eccellente	

Dalla sommatoria dei punti assegnati, tradotta in percentuale, emergerà il valore totale delle capacità e competenze.

La valutazione delle capacità e competenze è effettuata dal Sindaco ex art.15 del d.p.r. 465/1997. Si riporta la scheda di valutazione del segretario Comunale contenente una valutazione esemplificativa.

Nome e cognome del Segretario

Riepilogo Valutazione del Risultato			
	Punteggio massimo	Performance dell'ente	Punteggio effettivo
Performance di Ente	15	90,00%	13,50
	Punteggio massimo	Percentuale di valutazione degli obiettivi	Punteggio effettivo
Raggiungimento obiettivi	45	100,00%	45,00
	Punteggio massimo	Percentuale di valutazione del comportamento	Punteggio effettivo
Valutazioni delle capacità e competenze	40		31,20
collaborazione ed assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi politici	8	100,00%	8,00
partecipazione con funzione consultiva alla sedute di Giunta Comunale o di Consiglio Comunale	8	90,00%	7,20
capacità di coordinamento delle attività dell'Ente e di coinvolgimento e motivazione degli incaricati di Elevata Qualificazione	8	100,00%	8,00
incarichi particolari aggiuntivi affidati al Segretario dallo Statuto o dagli Amministratori	8	100,00%	8,00
capacità di gestione delle risorse umane nell'ambito dei poteri di coordinamento	8	0,00%	0,00
TOTALE VALUTAZIONE		89,70	

SEZIONE 3 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE DEI RESPONSABILI DI DIPARTIMENTO

Il sistema di valutazione qui riportato si applica ai titolari di rapporti di lavoro a tempo indeterminato e a quelli con contratto a tempo determinato, salvo che non sia diversamente stabilito nei relativi contratti individuali di lavoro.

La proposta di valutazione degli incaricati di **Elevata Qualificazione** (Responsabili di Dipartimento) viene effettuata dal Nucleo di Valutazione e viene preventivamente comunicata al valutato, che può avanzare una richiesta di revisione entro 10 giorni, presentando documentazione integrativa a corredo della propria richiesta. Trascorsi questi giorni il Nucleo la trasmette al Sindaco, per la successiva approvazione. In fase di approvazione, il Sindaco può motivatamente discostarsi dalla proposta effettuata dal Nucleo di Valutazione.

La metodologia riportata nei paragrafi successivi consente di definire la percentuale di indennità di risultato da applicare rispetto al massimo erogabile per ciascun Responsabile di Dipartimento, a seguito della valutazione della performance.

Al fine dell'erogazione del conseguente premio di risultato, **attualmente fissato in una quota non inferiore al 15% delle risorse complessive finalizzate all'erogazione della retribuzione di posizione e risultato**, è necessario che all'esito della valutazione si ottenga un punteggio minimo di 50/100 (al di sotto di tale punteggio la valutazione verrà considerata negativa). Ottenuta la soglia minima, sarà attribuita una percentuale di proporzionalità diretta tra punteggio ottenuto e misura percentuale dell'indennità.

Tale percentuale potrà essere decurtata, parzialmente o nei casi di massima gravità anche totalmente, a seguito della verifica della corretta osservanza di specifici obblighi di legge che prevedano esplicitamente questa modalità sanzionatoria.

Per chiarezza, si allegano i principali obblighi di legge che saranno oggetto della suddetta verifica e che potrà essere soggetta a revisione periodica.

- Omessa trasmissione e/o pubblicazione dei dati di cui all'art. 15 comma 2 d.lgs. 33/2013;
- Violazione dovere di vigilanza su standard quantitativi e qualitativi: art. 21 comma 1 bis d.lgs. 165/2001;
- Mancato esercizio o decadenza dell'azione disciplinare art. 55 sexies, comma 3 d.lgs. 165/2001;
- Osservanza delle disposizioni relative alle assenze per malattia art. 55 septies, comma 6 d.lgs. 165/2001;
- Mancata emanazione del provvedimento nei termini art. 2 comma 9 l. 241/90 art. 6 bis d.lgs. 165/2001;

- Mancata collaborazione nell'aggiornamento del PTPC art. 1 comma 8 l. 190/2012.

3.1 I fattori di valutazione del risultato

La valutazione della performance dei Responsabili **titolari di incarico di Elevata Qualificazione** avviene in funzione di tre componenti: "**Performance di Ente**", "**Raggiungimento degli obiettivi**" (MbO) e "**Comportamento organizzativo**" (Skill).

Per ciascuna di queste componenti, nell'anno successivo a quello di riferimento, verrà assegnato un punteggio, secondo le modalità descritte nei paragrafi successivi: la somma dei punteggi ottenuti dalla valutazione di ciascuna delle tre componenti, costituirà la valutazione di risultato del Responsabile di Dipartimento.

Le tre componenti ("Performance di Ente", "Raggiungimento degli obiettivi" e "Comportamento organizzativo"), potranno impattare in maniera differente di anno in anno, sull'attribuzione del punteggio complessivo, pur nell'invarianza del massimo dei 100 punti.

Componenti	Punteggio massimo
Performance di Ente	10 punti
Raggiungimento degli obiettivi	50 punti
Comportamento organizzativo	40 punti
Totale punteggio attribuibile	100 punti

Al termine del processo valutativo, ad ogni responsabile di Dipartimento viene assegnato un punteggio complessivo, costituito dalla risultante di tutte le componenti della valutazione (performance di ente, raggiungimento degli obiettivi e comportamento organizzativo), che , in questo caso, avverrà secondo la formula:

Punteggio per ogni Responsabile di Dipartimento = valore "Performance di Ente" x 0,10 + valore "Raggiungimento degli obiettivi" x 0,50 + valore "Comportamento organizzativo" x 0,40.

Il punteggio così ottenuto verrà tradotto con metodo proporzionale in percentuale, che consentirà di calcolare la retribuzione di risultato da erogare **all'Elevata Qualificazione**.

La **performance di Ente**, si ribadisce, viene misurata annualmente dal Nucleo di Valutazione secondo le modalità descritte nella Sezione 1 del presente documento.

3.2 Il Raggiungimento degli obiettivi

Questa componente ha lo scopo di valutare il grado di realizzazione degli obiettivi assegnati annualmente alla struttura organizzativa della quale **il titolare di incarico di Elevata Qualificazione** è responsabile.

Gli obiettivi sono **proposti** da ciascun titolare di **Elevata Qualificazione** entro dicembre dell'anno in corso per l'anno successivo, sentiti gli Assessori di riferimento e a seguito di negoziazione con il Sindaco e il Segretario Generale. Tali obiettivi vengono approvati dalla Giunta nel PEG, documento che formalizza l'assegnazione ai Responsabili di Dipartimento.

È utile ricordare che **per obiettivo si intende** "un risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di tempo", rispettando i principi fissati dall'art. 5 del d.lgs. 150/2009.

Gli obiettivi assegnati possono quindi consistere in attività progettuali, innovative o di miglioramento dei livelli di efficacia ed efficienza di servizi già erogati: non possono, cioè, riguardare astratte "capacità" o "idoneità", ma devono concernere effettive prestazioni di risultato, quali, per esempio:

- a. assicurare uno standard di prestazioni, con minori dotazioni finanziarie o umane a disposizione;
- b. contenere il costo economico di un ufficio o servizio;
- c. assicurare un tempo certo per la conclusione di una procedura complessa, di particolare rilevanza per l'ente;
- d. elaborare un piano o programma attuativo di particolare rilievo per l'ente.

È inoltre necessario che gli obiettivi assegnati siano misurabili attraverso degli **indicatori di risultato**, che devono essere contenuti nel medesimo documento di programmazione e per i quali deve essere prefissato il **valore atteso**.

Gli indicatori varieranno in conseguenza del tipo di attività che si intende monitorare e potranno essere di tipo quantitativo, temporale ed economico: talvolta sarà opportuno integrare tali indicatori con un diagramma (Gant) contenente il dettaglio delle fasi da svolgere, che costituirà un valido supporto al fine di determinare la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo.

Ad ogni Responsabile di Dipartimento con il PEG potranno essere assegnati dalla Giunta più obiettivi per l'attività riferita alla propria struttura; ognuno di tali obiettivi avrà "peso", vale a dire importanza diversa. Tali ponderazioni verranno effettuate dalla Giunta e dal Nucleo di Valutazione, ciascuno per la propria competenza, in fase di programmazione gestionale ed eventualmente modificate durante l'anno in seguito a monitoraggi e ripianificazioni.

Il peso di ogni obiettivo sarà dipendente da tre parametri, che, tra i vari possibili, sono stati individuati nei seguenti:

- ✓ Strategicità per l'Amministrazione (proposta dalla Giunta)
- ✓ Complessità (proposto dal Segretario/NDV)
- ✓ Rapporto tra obiettivo e attività ordinaria (proposto dal Segretario/NDV)

La ponderazione, che viene effettuata dall'Ente in fase di programmazione degli obiettivi, avverrà secondo le linee guida sottostanti:

a. Strategicità

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Costituisce un obiettivo secondario dell'amministrazione			Contribuisce indirettamente a conseguire un obiettivo primario dell'amministrazione			Costituisce un obiettivo strategico dell'amministrazione		È di grande strategicità per l'amministrazione - costituisce parte del programma elettorale	

b. Complessità dell'obiettivo

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
La realizzazione dell'obiettivo avviene con il sostanziale contributo di personale/strutture esterne				La realizzazione dell'obiettivo richiede la messa in gioco di capacità tecniche e specialistiche				La realizzazione dell'obiettivo richiede capacità tecniche e gestionali complesse	La realizzazione dell'obiettivo richiede l'utilizzo di capacità tecniche di gestione, di coordinamento ed influenza su altri servizi; l'obiettivo integra processi ed attività complesse	

c. Rapporto tra obiettivo e attività ordinarie

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
La realizzazione dell'obiettivo costituisce la funzione prevalente del servizio		L'obiettivo attiene all'attività ordinaria principale del servizio o ha la funzione di migliorare un aspetto della dimensione ordinaria del servizio che presentava livelli di efficacia/efficienza non sufficienti			L'obiettivo apporta una rilevante innovazione, anche in seguito a variazione della normativa, ad una delle attività ordinarie del servizio			L'obiettivo attiene ad attività nuove, non obbligatorie per legge, che vengono svolte mantenendo contemporaneamente il livello qualitativo dell'attività ordinaria	

La somma dei pesi degli obiettivi assegnati ad ogni Responsabile di Dipartimento è uguale ad 1, per poter dare a priori, la stessa opportunità a tutti i Responsabili di arrivare al massimo punteggio; lo scopo della pesatura è pertanto quello di valorizzare maggiormente l'obiettivo più importante tra quelli assegnati a ciascun Dipartimento.

Esempio di scheda di pesatura degli obiettivi di ciascun Responsabile di Dipartimento.

	Titolo obiettivo	Strategicità per l'Ente	Rapporto obiettivo/Attività ordinaria	Complessità	Peso obiettivo	Peso Relativizzato
1	Aaa	70	70	50	63,30	0,34
2	Bbb	50	60	50	53,30	0,29
3	Ccc	30	50	30	36,70	0,20
4	Ddd	40	20	40	33,30	0,18
	Totale					1,00

Tale peso, in fase di valutazione finale sarà moltiplicato per il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo che sarà espresso dal Nucleo di Valutazione. Tale ponderazione consentirà pertanto di retribuire con un importo maggiore la realizzazione di quegli obiettivi ritenuti primari per l'Amministrazione.

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi viene effettuata annualmente dal Nucleo di Valutazione, sulla base di un report a consuntivo predisposto dallo stesso Responsabile di Dipartimento, contenente i dati necessari per la misurazione. Dall'analisi dei suddetti dati e delle motivazioni che hanno determinato eventuali scostamenti tra i valori attesi e i valori effettivamente conseguiti, il Nucleo di Valutazione formula la propria proposta di valutazione.

Nell'ipotesi in cui la mancata realizzazione degli obiettivi sia risultata, totalmente o parzialmente, non dipendente dalla volontà o dall'azione del responsabile di Dipartimento, ma derivante da ragioni oggettive ed esterne, la percentuale di valutazione dell'obiettivo potrà essere differenziata dalla percentuale del reale raggiungimento, indicandosi con essa la portata del ruolo svolto dal responsabile in relazione al possibile raggiungimento dell'obiettivo medesimo. Pertanto l'individuazione della percentuale di retribuzione dell'obiettivo è la risultante di più fattori, tra i quali anche gli elementi emersi dalle relazioni e dalle specifiche fornite dai responsabili, e non il meccanico computo di quanto consegue alla scansione temporale dell'obiettivo o dagli indicatori prefissati.

3.3 Il Comportamento organizzativo

La componente "Comportamento organizzativo " rappresenta la "qualità" della prestazione del Responsabile rispetto all'ordinaria gestione ed è, per sua natura, legata ad aspetti che attengono al comportamento del soggetto. Questo ambito valutativo infatti, non attiene tanto ad astratte capacità o idoneità, bensì all'atteggiamento espresso dal Responsabile nello svolgimento della propria attività lavorativa. Tali aspetti, pur avendo un riscontro su fattori oggettivi sono molto legati alla soggettività sia del valutato sia di coloro che si rapportano a lui.

Gli elementi di valutazione possono essere sintetizzati come segue:

- a. motivazione, guida e sviluppo e valutazione dei collaboratori;
- b. clima organizzativo interno;
- c. gestione del tempo, autonomia e decisionalità;
- d. rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;
- e. promozione e gestione del cambiamento e flessibilità;
- f. integrazione e interfunzionalità;
- g. qualità dell'apporto personale
- h. interazione con gli organi di indirizzo politico

Si descrivono brevemente gli elementi di osservazione che influiranno sulla valutazione di ciascun fattore.

a. Motivazione, guida, e sviluppo dei collaboratori

Questo elemento di valutazione apprezza la capacità di organizzazione della propria struttura e dei propri collaboratori.

Riguarda le modalità con le quali si motivano i collaboratori riconoscendo i loro sforzi, incoraggiando la loro iniziativa, sollecitando idee e contributi professionali, valorizzando le loro competenze e professionalità.

La guida considera la capacità dimostrata nel delegare attività, coinvolgendo i dipendenti nella visione complessiva dei processi da seguire, e contestualmente nel controllare le attività svolte dai collaboratori, intervenendo e correggendo laddove necessario.

Lo sviluppo valuta gli interventi del Responsabile per "far crescere" i propri collaboratori attraverso affiancamento, addestramento, formazione, comunicazione, esempio sul campo.

b. Valutazione e clima organizzativo interno

L'art. 9 comma d, d.lgs. 150/2009 prevede che "1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e' collegata: ... d) Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi").

La valutazione considera quindi i risultati espressi dai Responsabili circa le attività di valutazione

dei loro collaboratori: selezione, differenziazione, riconoscimento del merito individuale. Si verifica pertanto la capacità da parte di ciascun Responsabile di assegnare obiettivi e progetti ai dipendenti a lui assegnati e di valutare attraverso una significativa differenziazione dei giudizi, nel rispetto del Sistema, in modo da valorizzare i più meritevoli.

Considera anche il processo attivato nella valutazione: ad esempio il supporto di "dati e fatti" raccolti durante l'anno circa le prestazioni dei collaboratori e la comunicazione della valutazione.

La valutazione del clima organizzativo interno alla struttura riguarda l'insieme delle percezioni soggettive che determinano "l'aria che tira" nella struttura diretta, tenendo conto che è sensibilmente condizionato dalla capacità di leadership esercitata dal Responsabile.

Elementi del clima possono essere la fiducia e la solidarietà tra i colleghi, la libertà di espressione senza timori di pregiudizi, l'assenza di timori per la valutazione, lo spirito di gruppo, l'interscambiabilità tra dipendenti, la qualità delle relazioni interpersonali, il sentirsi apprezzati ed impiegati al meglio, la fiducia nella possibilità di migliorare ed altri ancora.

c. Gestione del tempo, autonomia e decisionalità

Riguarda la capacità dimostrata nella corretta gestione della risorsa "tempo" in termini di puntuale ed efficace pianificazione e realizzazione delle attività.

Aspetti importanti riguardano gli sforzi attivati per realizzare contemporaneamente più attività (parallelizzazione delle attività), per presidiare i percorsi critici costituiti dalle attività che non consentono scostamenti e ritardi, per rispettare tempi e procedure per l'approvazione degli atti da parte della Giunta; viene apprezzata la disponibilità a rendere flessibile la propria presenza in servizio.

Importante, ai fini di un'ottimizzazione della gestione del tempo, sarà anche la capacità dimostrata di individuare in maniera autonoma la soluzione migliore, decidendo tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità anche in situazione di incertezza.

d. Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi

Riguarda la capacità dimostrata nell'agire considerando i vincoli normativi come tali e non come il fine dell'attività del proprio lavoro.

La valutazione considera in quale misura il Responsabile si è dimostrato flessibile, creativo, nella ricerca di alternative d'azione pur nel rispetto dei vincoli di legge. Saranno pertanto elementi utili ai fini della valutazione l'osservanza di leggi e scadenze e l'adeguamento dei comportamenti alle procedure, la capacità di gestione del budget con trasparenza, imparzialità ed economicità. Sarà apprezzata altresì la capacità di fornire alternative per il superamento di vincoli procedurali e la tensione al risultato, riuscendo a portare a compimento quanto assegnato.

Tale valutazione deve necessariamente considerare l'ambiente e le condizioni al contorno che condizionano l'azione.

e. Promozione e gestione del cambiamento e flessibilità

Riguarda la capacità, i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dimostrati nel promuovere e sostenere il cambiamento organizzativo.

Aspetti importanti sono costituiti dalle modalità e dal ruolo svolto dal Responsabile nell'individuare, promuovere, introdurre, sostenere diffondere il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione, nuovi modelli organizzativi) e tecnologico (informatizzazione). Si prende in esame quindi l'approccio ai problemi che siano sorti nel corso dell'anno nel Dipartimento specifico e nell'Ente in generale con soluzioni innovative e capacità di proposta.

Elemento di osservazione sarà l'attenzione posta a minimizzare le resistenze al cambiamento delle risorse assegnate, di preparazione del terreno ottimale, di comunicazione continua, di assistenza e supporto, di riconoscimento degli sforzi.

Elemento di valutazione sarà anche la flessibilità, intesa come capacità di adattamento alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e della normativa.

f. Integrazione e interfunzionalità

Riguarda i comportamenti espressi finalizzati al superamento delle logiche dei "compartimenti stagni" e delle funzioni per una più coerente logica di "processo" interfunzionale.

Così pure considera le capacità di impiegare strumenti e meccanismi di integrazione tra i quali la gestione per processi e la gestione per progetti.

Un aspetto importante è costituito dalla capacità di operare in logica di cliente-fornitore verso gli uffici che seguono nel processo (l'ufficio a valle è il mio cliente). Si valuta la capacità di superare la logica della competenza assegnata di tipo specialistico verso competenze anche di tipo pluridisciplinare.

In un ambiente dove prevalgono queste logiche i valori dichiarati apprezzati e premiati sono quelli della "cultura del noi" della collaborazione attiva e del "gioco di squadra", dell'orientamento al cliente, della comunicazione globale, della consapevolezza che i risultati sono il frutto di attività "orizzontali" che attraversano più funzioni.

g. Qualità dell'apporto individuale

Si prendono in esame le competenze professionali mostrate intendendosi il grado di corrispondenza tra le competenze professionali possedute, attestate dal curriculum, dai risultati conseguiti in precedenza con relativa valutazione e le competenze effettivamente mostrate, nella gestione annuale delle funzioni connesse all'incarico di Responsabile.

Elementi di osservazione saranno la frequenza di correzioni sostanziali o mancate validazioni ad atti di particolare rilevanza, quali quelli destinati all'approvazione degli organi di governo e il grado di contestazioni avverso gli atti adottati, conclusesi con decisioni sfavorevoli per l'Ente.

Ulteriore elemento di osservazione sarà costituito dalla capacità di tenere aggiornate le proprie

conoscenze professionali e tecniche, limitando così il ricorso a collaborazioni e supporti esterni.

h) Interazione con gli organi di indirizzo politico

Questo fattore prende in esame la concreta espressione delle competenze e dei comportamenti da parte del Responsabile necessari per l'efficace attuazione del programma di mandato del Sindaco e degli specifici indirizzi di governo formulati.

Si prende in esame la capacità di soddisfare le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo. Sarà pertanto apprezzata la capacità di tradurre in azioni concrete gli obiettivi di mandato dell'Amministrazione. Tale valutazione è espressa dal Sindaco.

Per ciascun elemento di valutazione sopradescritto, il Nucleo di Valutazione esprimerà un punteggio da 1 a 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inadeguato								Eccellente	

Dalla sommatoria dei punti assegnati tradotta in percentuale emergerà il valore totale del comportamento organizzativo.

Per una miglior comprensione si riporta di seguito una valutazione esemplificativa:

Scheda Valutazione Comportamento Organizzativo	RdS.....	Nome e Cognome
--	----------	-------------------

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Fattori di valutazione		inadeguato										eccellente
a	Motivazione, guida, sviluppo dei collaboratori								x			
b	Valutazione e clima organizzativo interno									x		
c	Gestione del tempo, autonomia e decisionalità							x				
d	Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi										x	
e	Promozione e gestione del cambiamento e flessibilità									x		
f	Integrazione e interfunzionalità					x						
g	Qualità dell'apporto individuale						x					
h	Interazione con gli organi di indirizzo politico								x			
Punteggio Totale		62										

Totale percentualizzato	77,50
--------------------------------	--------------

Si riporta una scheda di sintesi della valutazione dell'Elevata Qualificazione, a titolo esemplificativo:

Nome e cognome del Responsabile

Riepilogo Valutazione del Risultato			
	Punteggio massimo	Performance dell'ente	Punteggio effettivo
Performance di Ente	10	90,00%	9,00
	Punteggio massimo	Percentuale di valutazione degli obiettivi	Punteggio effettivo
Raggiungimento obiettivi	50	100,00%	50,00
	Punteggio massimo	Percentuale di valutazione del comportamento	Punteggio effettivo
Comportamento organizzativo	40	80,00%	32,00
TOTALE VALUTAZIONE			91,00

Eventuali riduzioni della valutazione a causa dell'inosservanza di specifici obblighi di legge	5,00
--	------

VALUTAZIONE DEFINITIVA	86%
-------------------------------	------------

SEZIONE 4 - LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

Il Sistema viene applicato a tutti i dipendenti a tempo determinato o indeterminato, qualunque sia la qualifica alla quale appartengano.

La valutazione viene effettuata dai Responsabili di Dipartimento (cioè dai titolari di **Elevata Qualificazione**) che sono competenti per la misurazione e valutazione del personale assegnato ai propri uffici.

Al termine dell'esercizio, il Responsabile di Dipartimento provvede a redigere la scheda finale di valutazione, informa il dipendente delle risultanze ed illustra le possibili aree di miglioramento.

Entrambi sottoscrivono la scheda finale. In sede di sottoscrizione, il dipendente può formulare proprie osservazioni.

Qualora il valutato riscontrasse delle inesattezze nella valutazione, entro quindici giorni, può presentare delle proprie controdeduzioni scritte e documentate sulla carenza riscontrata ed eventualmente chiedere un colloquio alla presenza del Segretario Generale che dovrà avvenire entro i successivi 10 giorni al fine di assicurare la massima trasparenza, condivisione e chiarezza del processo di valutazione.

Trascorso tale termine il valutatore acquisisce le eventuali controdeduzioni del valutato interessato e procede a confermare o variare la valutazione.

4.1 I fattori di valutazione

La valutazione della performance di ciascun dipendente avviene in funzione della **Performance di Ente**, della **Performance dell'Unità organizzativa (Dipartimento) di appartenenza**, della **Performance individuale**.

Le tre componenti impattano sulla valutazione del dipendente secondo il punteggio riportato nel presente prospetto:

Componenti	Punteggio massimo
Performance di Ente	5 punti
Performance dell'Unità organizzativa (Dipartimento) di appartenenza	25 punti
Performance individuale	70 punti
Totale punteggio attribuibile	100 punti

La performance di Ente e La performance dell'Unità organizzativa (Dipartimento) di appartenenza sono descritte nel paragrafo 1.1 del presente documento.

Come descritto nel paragrafo 1.1. lettera c) del presente sistema di valutazione, la performance individuale dei dipendenti viene valutata su una serie articolata di fattori, aggregati per "Aree", con una rilevanza differenziata sulla base delle categorie d'inquadramento dei singoli dipendenti. Essa è calcolata:

- del raggiungimento di specifici obiettivi individuali definiti dai Responsabili di Dipartimento ed assegnati al singolo dipendente o al servizio e/o ufficio cui il dipendente appartiene e della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza; (Area dei risultati)
- della competenza dimostrata; (Area delle competenze)
- dei comportamenti professionali ed organizzativi; (Area dei comportamenti)

Al fine dell'erogazione della produttività, è necessario che all'esito della valutazione si ottenga un punteggio minimo di 35/70 della performance individuale (al di sotto di tale punteggio la valutazione verrà considerata negativa).

4.2 La performance individuale

La performance individuale dei dipendenti viene valutata su una serie articolata di fattori, aggregati per "Aree", con una rilevanza differenziata sulla base delle categorie d'inquadramento dei singoli dipendenti.

La **Performance individuale** è calcolata in funzione:

1. del raggiungimento di specifici obiettivi individuali definiti dai Responsabili di servizio ed assegnati al singolo dipendente o all'ufficio cui il dipendente appartiene e della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza; (Area dei risultati)
2. della competenza dimostrata; (Area delle competenze)
3. dei comportamenti professionali ed organizzativi; (Area dei comportamenti)

Area dei risultati

Per raggiungimento di specifici obiettivi individuali (Rob), si intende l'apporto del dipendente al conseguimento degli obiettivi definiti dai Responsabili di Dipartimento ed assegnati al singolo dipendente o all'ufficio cui il dipendente appartiene. Tali obiettivi devono essere corredati da previsione specifica degli indicatori per la misurazione.

Gli specifici obiettivi individuali non possono riguardare astratte “capacità” o “idoneità”, ma concernere effettive prestazioni di risultato connesse all’ufficio di appartenenza. Nella valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali il Responsabile di Dipartimento tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Per qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza(Qperf) si intende l’effettiva incidenza dell’attività del dipendente, ai fini del risultato attribuito all’unità organizzativa di appartenenza, sia in termini di impegno quantitativo (mole di attività svolta, impegno aggiuntivo rispetto all’attività ordinariamente gestita, ecc) che in termini di apporto qualitativo (ruolo ricoperto in riferimento all’obiettivo, competenze espresse, ecc..)

Per ciascuno dei due fattori il Responsabile esprime una valutazione attraverso un punteggio da 1 a 10, che consentirà l’assegnazione del punteggio massimo o una riduzione in modo proporzionale secondo la seguente formula:

$$\text{Punteggio} = 0,6 \cdot \text{valutazione Rob} + 0,4 \cdot \text{valutazione Qperf}$$

Area delle competenze

Per competenze professionali mostrate si intende il grado di corrispondenza tra le competenze professionali possedute, attestate dal curriculum e dai risultati conseguiti in precedenza con relativa valutazione, e le competenze effettivamente mostrate, nell’attività lavorativa dell’anno. La valutazione dovrà tener conto non solo delle conoscenze tecnico-disciplinari ma anche dell’arricchimento professionale acquisito nel corso dell’anno.

Trattandosi di competenze professionali “mostrate”, le valutazioni non potranno essere astratte, bensì connesse ad elementi di fatto, quali:

- a) il grado di ricorso a richieste di supporto alle proprie funzioni;
- b) la frequenza di correzioni sostanziali o mancate validazioni agli atti prodotti;
- c) il rapporto tra soluzioni proposte/problemi rinvenuti;
- d) il rapporto tra soluzioni proposte/correttezza tecnica delle soluzioni proposte.

Riguardo all’arricchimento professionale, la valutazione verrà espressa tenendo conto non della mera partecipazione a corsi di formazione, bensì del grado di apprendimento (anche certificato da test di uscita delle giornate formative, laddove disponibili) e della capacità di applicazione delle nozioni acquisite.

Area dei comportamenti

Per comportamenti professionali ed organizzativi, si intende il modo concretamente posto in essere nello svolgere le funzioni e le attività di propria spettanza.

La valutazione non riguarda astratte “capacità” e “idoneità”, bensì analizza concrete attività, funzioni e abitudini lavorative reiterate nel corso dell'anno. Elementi di analisi sono l'autonomia, la capacità organizzativa e lo spirito d'iniziativa, l'impegno, la puntualità e la precisione nella prestazione svolta, l'orientamento al lavoro di gruppo e all'utenza interna e esterna all'Ente.

Tenuto conto delle indicazioni sopradescritte, si allegano di seguito le schede di valutazione dei dipendenti, suddivise per categoria di appartenenza, che verranno utilizzate sia per l'attribuzione dei compensi incentivanti la produttività e il miglioramento dei servizi, sia ai fini delle progressioni professionali.

Ciascuna scheda contiene infine una sezione destinata alla valutazione del raggiungimento di eventuali obiettivi assegnati al dipendente al fine dell'erogazione dei fondi ex art 15 comma 2 o comma 5 del CCNL 1 aprile 1999.

4.3 Le schede di valutazione

COMUNE DI FIESOLE

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

PER CATEGORIA GIURIDICA **A e B**

DIPENDENTE _____

CAT. _____ PROFILO PROFESSIONALE _____

DIPARTIMENTO _____ SERVIZIO _____

ANNO _____

A) PERFORMANCE DI ENTE	
Punteggio massimo	Punteggio effettivo
5 punti	_____
B) PERFORMANCE del Dipartimento di appartenenza	
Punteggio massimo	Punteggio effettivo
25 punti	_____
C) PERFORMANCE INDIVIDUALE	
Punteggio massimo	Punteggio effettivo
70 punti	_____
TOTALE COMPLESSIVO (A+B+C)	

C) PERFORMANCE INDIVIDUALE (MAX 70 PUNTI)

Area dei risultati

Max punti 10

1. Valutazione raggiungimento obiettivi (Rob)_____
2. Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (Qperf)_____

MOTIVAZIONE

.....

Punteggio effettivo(=0,6* Rob + 0,4* Qperf) _____

Area delle competenze

Max punti 15

1. Proposte tecnico-operative per realizzare a regola d'arte la quantità di lavoro assegnata (max 5 punti)
punti _____
2. Ha conoscenze tecnico-disciplinari che superano i confini del ruolo ricoperto e che possono permettere l'assegnazione di un ampio ventaglio di compiti o mansioni (max 5 punti)
punti _____
3. E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione (max 5 punti)
punti _____

MOTIVAZIONE

.....

Punteggio effettivo _____

Area dei comportamenti

Max punti 45

1. Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività, rispettando i tempi e le scadenze. Ha flessibilità nell'orario di lavoro secondo le necessità organizzative e dell'utenza (max 15 punti)
punti _____
2. Si adatta a nuove ipotesi organizzative e individua soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare la propria attività (max 10 punti)
punti _____
3. Interagisce con i colleghi in spirito di collaborazione, aiutandoli e sostituendoli in caso di necessità, tenendosi aggiornato sull'andamento del lavoro e facendo circolare le informazioni (max 10 punti)
punti _____
4. E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna operando, negli eventuali rapporti esterni in modo da trasmettere un'immagine positiva dell'Ente (max 10 punti)
punti _____

MOTIVAZIONE

.....

Punteggio effettivo _____

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI EX ART. 15 COMMA 2 O 5 CCNL 1.4.1999

Progetto nr.....

Max punti 100

1. Valutazione raggiungimento obiettivi (Ob) _____ (di competenza NdV)

2. Qualità del contributo al raggiungimento dell'obiettivo (Qual) _____

MOTIVAZIONE

.....

Punteggio effettivo(=0,8* Ob + 0,2* Qual) _____

Il Responsabile del Dipartimento _____

Il Dipendente _____

Data

COMUNE DI FIESOLE

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

PER CATEGORIA GIURIDICA **C**

DIPENDENTE _____

CAT. _____ PROFILO PROFESSIONALE _____

DIPARTIMENTO _____ SERVIZIO _____

ANNO _____

A) PERFORMANCE DI ENTE	
Punteggio massimo	Punteggio effettivo
5 punti	_____
B) PERFORMANCE del Dipartimento di appartenenza	
Punteggio massimo	Punteggio effettivo
25 punti	_____
C) PERFORMANCE INDIVIDUALE	
Punteggio massimo	Punteggio effettivo
70 punti	_____
TOTALE COMPLESSIVO (A+B+C)	

C) PERFORMANCE INDIVIDUALE	
Area dei risultati	Max punti 15
1. Valutazione raggiungimento obiettivi (Rob)_____	
2. Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (Qperf)_____	
<u>MOTIVAZIONE</u>	
Punteggio effettivo (=0,6* Rob + 0,4* Qperf) _____	
Area delle competenze	Max punti 20
1. Ha dimostrato competenza e precisione nell'istruttoria degli atti o nello svolgimento delle attività assegnate, anche con proposte migliorative (max 10 punti) <p style="text-align: right;">punti _____</p>	
2. Ha conoscenze tecnico-disciplinari che superano i confini del ruolo ricoperto e che possono permettere l'assegnazione di un ampio ventaglio di compiti o mansioni (max 5 punti) <p style="text-align: right;">punti _____</p>	
3. Ha sviluppato la propria professionalità con ampliamento delle proprie conoscenze tecnico professionali anche attraverso l'aggiornamento e la formazione, riuscendo a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione(max 5 punti) <p style="text-align: right;">punti _____</p>	
<u>MOTIVAZIONE</u>	
Punteggio effettivo _____	
Area dei comportamenti	Max punti 35
1. Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività, rispettando i tempi e le scadenze, anche in situazioni di pressione temporale e di forte variabilità (max 10 punti) <p style="text-align: right;">punti _____</p>	
2. Programma autonomamente il proprio lavoro nell'ambito delle direttive ricevute individuando soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare la propria attività (max 10 punti) <p style="text-align: right;">punti _____</p>	
3. Interagisce con i colleghi in spirito di collaborazione, aiutandoli e sostituendoli in caso di necessità, partecipando attivamente a eventuali gruppi di lavoro (max 10 punti) <p style="text-align: right;">punti _____</p>	
4. E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna adattando la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti. Ha flessibilità nell'orario di lavoro secondo le necessità organizzative e dell'utenza (max 5 punti) <p style="text-align: right;">punti _____</p>	
<u>MOTIVAZIONE</u>	
Punteggio effettivo _____	

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI EX ART. 15 COMMA 2 O 5 CCNL 1.4.1999

Progetto nr.....

Max punti 100

1. Valutazione raggiungimento obiettivi (Ob)_____ (di competenza NdV)

2. Qualità del contributo al raggiungimento dell'obiettivo (Qual)_____

MOTIVAZIONE

.....

Punteggio effettivo(=0,8* Ob + 0,2* Qual) _____

Il Responsabile del Dipartimento_____

Il Dipendente_____

Data _____

COMUNE DI FIESOLE

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

PER CATEGORIA GIURIDICA **D**

DIPENDENTE _____

CAT. _____ PROFILO PROFESSIONALE _____

DIPARTIMENTO _____ SERVIZIO _____

ANNO _____

A) PERFORMANCE DI ENTE	
Punteggio massimo	Punteggio effettivo
5 punti	_____
B) PERFORMANCE del Dipartimento di appartenenza	
Punteggio massimo	Punteggio effettivo
25 punti	_____
C) PERFORMANCE INDIVIDUALE	
Punteggio massimo	Punteggio effettivo
70 punti	_____
TOTALE COMPLESSIVO (A+B+C)	

C) PERFORMANCE INDIVIDUALE

Area dei risultati

Max punti 20

1. Valutazione raggiungimento obiettivi (Rob)_____
2. Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (Qperf)_____

MOTIVAZIONE

.....

Punteggio effettivo(=0,6* Rob + 0,4* Qperf) _____

Area delle competenze

Max punti 15

1. Ha dimostrato competenza e precisione nella predisposizione degli atti o nello svolgimento delle attività assegnate, anche con proposte migliorative (**max 5 punti**)
punti _____
2. Ha conoscenze tecnico-disciplinari che superano i confini del ruolo ricoperto e che possono permettere l'assegnazione di un ampio ventaglio di funzioni (**max 5 punti**)
punti _____
3. Ha sviluppato la propria professionalità con ampliamento delle proprie conoscenze tecnico professionali anche attraverso l'aggiornamento e la formazione, riuscendo a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione(**max 5 punti**)
punti _____

MOTIVAZIONE

.....

Punteggio effettivo _____

Area dei comportamenti

Max punti 35

1. Ha accuratezza nell'espletamento dell'attività, rispettando i tempi e le scadenze, anche in situazioni di pressione temporale e di forte variabilità (**max 10 punti**)
punti _____
2. Programma autonomamente il proprio lavoro nell'ambito delle direttive ricevute individuando soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare la propria attività, esprimendo capacità propositiva al fine di contribuire al raggiungimento dei risultati attesi (**max 10 punti**)
punti _____
3. Interagisce con i colleghi in spirito di collaborazione, aiutandoli e sostituendoli in caso di necessità, partecipando attivamente a eventuali gruppi di lavoro, dimostrando capacità di mediazione, autocritica e gestione dei conflitti (**max 10 punti**)
punti _____
4. E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna organizzando la struttura di competenza e adattando la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti. Ha flessibilità nell'orario di lavoro secondo le necessità organizzative e dell'utenza (**max 5 punti**)
punti _____

MOTIVAZIONE

.....

Punteggio effettivo _____

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI EX ART. 15 COMMA 2 O 5 CCNL 1.4.1999

Progetto nr.....

Max punti 100

1. Valutazione raggiungimento obiettivi (Ob)_____ (di competenza NdV)

2. Qualità del contributo al raggiungimento dell'obiettivo (Qual)_____

MOTIVAZIONE

.....

Punteggio effettivo (=0,8* Ob + 0,2* Qual) _____

Il Responsabile del Dipartimento_____

Il Dipendente_____

Data_____