



*Istituto Autonomo Case Popolari*  
**TRAPANI**

## **SISTEMA DI VALUTAZIONE PERMANENTE**

### **IACP - TRAPANI SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**

#### **PREMESSA**

Il Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009, noto come “**Decreto Brunetta**”, prevede l’attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in un’ottica di miglioramento della prestazione e dei servizi resi (articoli 4-10).

Il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni pubbliche un quadro di azione che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (**input**) a quella di risultati (**output ed outcome**), orientato a porre il cittadino al centro della programmazione (**customer satisfaction**) e della rendicontazione (**trasparenza**), e rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance (**premieria selettiva**).

La citata legislazione, infatti, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva del previgente ordinamento, introduce il concetto di performance individuale e organizzativa.

Al fine di consentire all’Ente di poter valutare annualmente la performance organizzativa e individuale del personale dipendente (Dirigenti, Responsabili di Posizione organizzativa e restante personale), l’Organismo indipendente di valutazione, di seguito definito **OIV**, valuta, ai sensi dell’articolo 7 del d.lgs.150/2009, la seguente proposta di “**Sistema di misurazione e valutazione della performance**”, di seguito definito “**Sistema della performance**”.

Il presente “**Sistema della performance**” si pone l’obiettivo di valorizzare ed integrare i metodi di valutazione del personale, già presenti presso questo Ente sin dal momento della istituzione delle posizioni organizzative.

## **1. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **1.1 La performance organizzativa**

La **performance organizzativa** è quella componente del sistema collegata alla programmazione delle attività ed ai risultati che si intendono raggiungere, con riferimento non soltanto agli obiettivi fissati dalle linee programmatiche e strategiche dell’amministrazione (piano programma) ma anche ai principali adempimenti cui le Aree sono tenute nello svolgimento dell’attività ordinaria per la quale si intende migliorare la qualità e/o l’efficienza e/o l’efficacia.

La gestione della performance organizzativa si sviluppa attraverso tre fasi:

- pianificazione;
- monitoraggio in corso d'anno;
- misurazione, valutazione, utilizzo di sistemi premianti e rendicontazione finale dei risultati.

Tale processo si presenta in forma circolare in quanto sia la fase di monitoraggio in corso d'anno sia quella finale di misurazione, valutazione e rendicontazione, preparano la pianificazione del periodo successivo.

## 1. Pianificazione

In questa fase sono definiti obiettivi e indirizzi del triennio di riferimento e, con maggior grado di dettaglio, del primo anno dello stesso.

In particolare, riprendendo quanto indicato all'art. 4, c. 2 del D.Lgs. 150/2009, in tale fase si perviene alla:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse.

Al termine di questa fase, è redatto il piano della performance, adottato entro i termini di legge, con delibera del Consiglio di amministrazione.

### 1.2 Descrizione del processo di pianificazione

I passaggi propedeutici all'adozione del piano sono i seguenti:

- 1) approvazione del bilancio di previsione annuale e pluriennale nei termini di legge;
- 2) contestuale approvazione degli indirizzi per la pianificazione, rivolti al Direttore, che dovranno guidare le Aree nella fase di proposta degli obiettivi; il Consiglio di amministrazione procede, a tal fine, alla individuazione di priorità politiche ed indirizzi strategici sui quali fondare le scelte programmatiche dell'Ente, contestualmente all'adozione del bilancio;
- 3) elaborazione e proposta a cura della Direzione, in raccordo con i Dirigenti, dei rispettivi obiettivi, tenendo conto del monitoraggio degli obiettivi nel corso dell'anno concluso nonché delle risultanze della valutazione di performance; il coordinamento di questa fase è assicurato dalla Direzione, competente in materia di ciclo della performance;
- 4) redazione della proposta di piano a cura della Direzione trasmissione dalla stessa al Presidente dell'Istituto;
- 5) inoltro della proposta di piano, da parte del Presidente al Consiglio di amministrazione per la sua definitiva approvazione entro i termini di legge;
- 6) assolvimento di tutti gli obblighi informativi e di comunicazione esterna.

### 1.3 Struttura del piano della performance

Il piano della performance dell'IACP è articolato secondo la seguente struttura:

- **aree strategiche:** sono individuate sulla base delle missioni e dei programmi dell'Ente individuati nei documenti di bilancio e rappresentano gli ambiti fondamentali di intervento dell'Istituto; esse non coincidono necessariamente con la struttura organizzativa dell'IACP e costituiscono i “contenitori” degli obiettivi specifici di carattere strategico;
- **obiettivi specifici di carattere strategico:** sono, di norma, trasversali rispetto alle Aree e definiscono la programmazione triennale dell'attività per ciascuna area strategica. La

definizione di tali obiettivi è effettuata in stretta correlazione con il bilancio ed i suoi strumenti di programmazione;

- **obiettivi operativi annuali:** sono definiti in collegamento con gli obiettivi strategici, sono assegnati a ciascuna Area (che, in tal modo, ne assume la responsabilità di conseguimento), sono corredati da indicatori e target;
- **indicatori:** sono le misure utilizzate per verificare, in relazione a ciascun obiettivo, il livello di performance o le condizioni di contesto delle relative attività; comprendono indicatori di output (quantità o qualità di output), di efficienza (relazione tra output e impiego risorse), di efficacia (adeguatezza dell'output rispetto a fabbisogno, esiti), di contesto (informazioni su elementi del contesto);
- **target:** costituiscono il livello atteso di performance per ciascun obiettivo, con riferimento a pertinenti indicatori e/o ad eventuali fasi progettuali per il suo conseguimento.

#### 1.4 Unità di analisi della performance organizzativa

Le unità di analisi della performance organizzativa sono:

- l'IACP nel suo complesso: a tal fine si fa riferimento agli obiettivi specifici di carattere strategico ed ai relativi indicatori; per particolari finalità, è possibile far riferimento anche ad una parte di tali obiettivi;
- le Aree strategiche: a tal fine, si fa riferimento agli obiettivi definiti nell'ambito di ciascuna area strategica ed ai relativi indicatori;
- le articolazioni organizzative dell'IACP (servizi, staff, unità operative, uffici): a tal fine, si fa riferimento agli obiettivi operativi annuali ed ai relativi indicatori.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa sono:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività con rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
- il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

#### 1.5 Monitoraggio in corso d'anno

L'andamento dell'attività è soggetto a monitoraggio in corso dell'anno.

A tal fine, il Presidente convoca riunioni di coordinamento con il Direttore - eventualmente aperte, ove ritenuto necessario, anche a dirigenti e/o all'OIV - finalizzate a verificare l'andamento delle attività e degli obiettivi, misurare e valutare i risultati parziali raggiunti, analizzare le ragioni degli scostamenti tra piani e andamenti reali, nonché definire eventuali interventi di rimodulazione dei piani stessi.

Della riprogrammazione delle attività deve essere data informativa al Consiglio di Amministrazione previa informazione all'OIV, per le eventuali e conseguenti modifiche al piano della performance.

### **1.6 Misurazione, valutazione, utilizzo di sistemi premianti e rendicontazione finale dei risultati**

In questa fase si procede alla misurazione, valutazione, utilizzo di sistemi premianti e rendicontazione finale dei risultati conseguiti nell'anno precedente.

Al termine di questa fase è redatta la relazione sulla performance, la quale, entro i termini di legge, è adottata e formalizzata con delibera del Consiglio d. a. nonché validata dall'OIV.

### **1.7 La relazione sulla performance**

La relazione sulla performance illustra i risultati dell'attività realizzata dall'IACP nel corso dell'anno precedente.

Nella prima parte sono rappresentate in termini generali, oltre ad una sintesi dell'assetto organizzativo ed economico, le scelte strategiche pianificate dall'Ente e gli esiti della relativa realizzazione.

Nella seconda parte è riportata, nella forma di schede sintetiche, la dimostrazione del grado di conseguimento dei singoli obiettivi contenuti nel Piano della performance e sono fornite informazioni su aspetti della gestione finanziaria e del personale.

I passaggi propedeutici all'adozione e validazione della relazione sulla performance sono i seguenti:

- compilazione dei report finali su andamento di attività ed obiettivi per Area a cura del competente dirigente, con il coordinamento della Direzione, sulla base di format definiti da quest'ultima;
- predisposizione di una bozza di relazione di performance a cura della, sulla base dei report compilati da ciascun dirigente;
- sottoposizione della bozza di relazione di performance al Presidente ai fini dell'approvazione del Consiglio di amministrazione, nei termini di legge;
- validazione della Relazione da parte dell'OIV, secondo le modalità prescritte e nei termini di legge;
- assolvimento di tutti gli obblighi informativi e di comunicazione esterna.

## **2. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Ai sensi dell'art. 9 del D. Lgs. 150/2009,

*“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, è collegata:*

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ((, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva));*
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché' ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;*

d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

1-bis) La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo individuali;

b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

## 2.1 La performance individuale

La performance individuale costituisce quella componente del modello delle competenze che ha ad oggetto le attese legate alla funzione/ruolo esercitato (dirigente, posizione organizzativa, responsabile di un determinato progetto...) e comunque il comportamento richiesto nel contesto lavorativo in cui il valutato svolge la sua prestazione, sia esso funzionario con incarichi di responsabilità o appartenente alla organizzazione operativa (settore, servizio, ufficio, unità operativa).

Oggetto della valutazione di performance individuale è la prestazione del singolo nel proprio lavoro. In generale, il modello di valutazione della performance individuale adottato prende in considerazione due diversi piani:

a) **performance operativa**, espressiva dei risultati ottenuti in relazione ad obiettivi e/o attività affidati, che possono anche essere condivisi con altri dipendenti;

b) **performance di funzione**, espressiva dei comportamenti organizzativi dimostrati nel proprio ambito di lavoro, in relazione ai comportamenti organizzativi attesi.

La valutazione della performance individuale riguarda:

- direttore;
- dirigenti;
- responsabili di servizio/staff;
- restante personale.

L'arco temporale della stessa coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (1/1-31/12).

Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno 2 mesi di servizio attivo durante l'anno di riferimento, come richiesto dalle parti sindacali nel CCDI 2016-2018.

È prevista una valutazione intermedia, da effettuarsi a metà anno.

Nelle schede di valutazione sono previsti appositi "campi" per eventuali osservazioni del valutatore e del valutato. All'interno del campo riservato alle osservazioni del valutatore, possono essere suggeriti percorsi formativi o di accrescimento delle competenze professionali.

Al fine di omogeneizzare i "metri di giudizio" e di realizzare la migliore condivisione possibile del presente sistema di valutazione, su iniziativa dei Dirigenti, nell'ambito di ciascuna Area, ovvero su iniziativa del Direttore per l'intero Ente, possono essere organizzate una o più riunioni di coordinamento tra valutatori, con l'eventuale partecipazione dell'Organismo Indipendente di valutazione. Tali riunioni hanno luogo in corso d'anno e, comunque, prima della formalizzazione dei giudizi di valutazione.

### 3. VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

#### 3.1 Valutazione performance operativa

La performance operativa dei dirigenti è valutata in termini di grado di conseguimento degli obiettivi annuali definiti, per le rispettive Aree, nel Piano della performance.

Il Presidente può affidare, ad inizio periodo, ulteriori obiettivi individuali non contemplati nel piano di performance.

#### 3.2 Valutazione performance di funzione

La performance di funzione dei dirigenti è valutata in termini di coerenza con i comportamenti organizzativi attesi.

A tal fine, sono definiti i comportamenti organizzativi attesi nello svolgimento delle funzioni di dirigente nell'anno oggetto di valutazione. Detti comportamenti restano in vigore anche per gli anni successivi, se non modificati.

L'OIV può proporre al Presidente comportamenti organizzativi ritenuti rilevanti in ottica di miglioramento ed innovazione organizzativa. Nella definizione dei comportamenti organizzativi dovrà assumere adeguato rilievo la capacità, tipicamente direzionale, di motivazione e coinvolgimento del personale, nonché di gestione dei conflitti.

Si dovrà in particolare tenere conto dei seguenti fattori:

| MODELLO FATTORI DI VALUTAZIONE                                                                                                                                                                                                                                                                | Indice max. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1. capacità dimostrata di gestire il proprio di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio temperando diversi impegni                                                                                                                                                 | 15          |
| 2. capacità dimostrata nel motivare e guidare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti di incentivazione previsti dal contratto di lavoro | 20          |
| 3. capacità di rispettare e fare rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e promuovendo la qualità dei servizi anche attraverso l'introduzione di innovazioni tecnologiche e procedurali                                                                | 20          |
| 4. capacità dimostrata nell'assolvere attività di controllo connesse alle funzioni assegnate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione                                                                                                                        | 10          |
| 5. qualità dell'apporto personale                                                                                                                                                                                                                                                             | 10          |
| 6. contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative                                                                                              | 15          |
| 7. capacità di valutazione dei propri collaboratori                                                                                                                                                                                                                                           | 10          |
| <b>TOTALE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>100</b>  |

Di seguito si dà descrizione delle dimensioni di prestazione del modello relativo ai fattori di valutazione rappresentato nel precedente prospetto.

**Fattore 1** “Capacità dimostrata di gestire il proprio lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio temperando diversi impegni”. Vuole evidenziare l'abilità del valutato nell'affrontare i problemi e le possibili criticità connesse allo svolgimento della propria attività. Ciò comporta la capacità di capire i problemi relativi alla Struttura assegnatagli, analizzare

correttamente i problemi e fare diagnosi delle cause, individuare soluzioni adeguate alle esigenze dell'Ente ed infine garantire il superamento di criticità e l'adozione di soluzioni tempestive.

**Fattore 2** “Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti di incentivazione previsti dal contratto di lavoro”. Si considera la capacità del valutato nella gestione complessiva delle risorse umane affidatagli. Ciò comporta la valutazione rispetto al saper creare un adeguato clima partecipativo, al fine di ottenere prestazioni qualitativamente coerenti con le esigenze dell'Ente, attraverso una reale motivazione dei collaboratori e una loro effettiva assunzione di responsabilità; all'assegnazione dei lavori e dei compiti in relazione alle professionalità presenti e al favorire lo sviluppo professionale dei collaboratori; al rispetto delle pari opportunità.

**Fattore 3** “Capacità di rispettare e fare rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e promuovendo la qualità dei servizi anche attraverso l'introduzione di innovazioni tecnologiche e procedurali”. Inteso come la capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme (burocratizzazione) al fine della soddisfazione delle esigenze sia degli altri dipendenti che degli utenti e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio.

**Fattore 4** “Capacità dimostrata nell'assolvere attività di controllo connesse alle funzioni assegnate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione”. Il fattore esamina l'attenzione del valutato al rispetto dei tempi, modi e regole per la realizzazione delle varie attività da gestire, con valutazione della capacità di razionalizzare, verificare e monitorare il sistema di scadenze che quotidianamente regolano le funzioni e le attività di propria competenza. Viene altresì valutata la capacità di esercitare le funzioni e le responsabilità conseguenti all'esercizio di attività di controllo insite nell'Area/Servizio/Ufficio assegnato.

**Fattore 5** “Qualità dell'apporto personale specifico”. Intesa come la capacità di identificare nuove opportunità di sviluppo, decidendone l'attuazione in autonomia, nel rispetto delle deleghe ricevute e di assumersi le responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi e la soluzione dei problemi, anche in caso di insuccesso.

**Fattore 6** “Contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative”. Intesa come la capacità di lavorare in gruppo, di collaborare e di comunicare con responsabili e dipendenti inseriti in altre Organizzazioni o in altre Aree/Servizi/Uffici dell'Ente, al fine della realizzazione di attività, di progetti o di risoluzione dei problemi; capacità di migliorare l'attività e i risultati degli altri Uffici e Servizi, motivandoli, trasferendo conoscenza, delegando responsabilità e dando informazioni di ritorno sul loro lavoro e capacità di porre l'attenzione a favorire il loro sviluppo, tenendo conto dei fabbisogni organizzativi e delle caratteristiche individuali.

**Fattore 7:** “Capacità di valutazione dei propri collaboratori”. Comporta la capacità di esprimere giudizi differenziati e circostanziati nei confronti del personale assegnato, in ottica sia di valorizzazione e promozione delle capacità e dell'impegno individuale che della successiva corresponsione dei benefici economici, di carriera e formativi, senza eccedere nei campanilismi. Comprende anche la capacità di gestire coerentemente il sistema premiante meritocratico intervenendo adeguatamente, secondo le previsioni contrattuali, anche nei casi di prestazione non in linea con gli standard operativi attesi.

La valutazione di ogni fattore di valutazione avviene in centesimi e poi rapportato alla effettiva pesatura.

### 3.3 Descrizione del processo

Si prevedono tre fasi:

- **a inizio periodo:** il Direttore attraverso apposita scheda individuale assegna gli obiettivi, che coincidono con quelli indicati nel piano della performance. Possono essere definiti, a cura del Presidente, ulteriori obiettivi;
- **durante il periodo:** a seguito del monitoraggio o di proprie valutazioni, con le modalità ivi previste, il Direttore può rimodulare gli obiettivi. La rimodulazione può essere proposta dai Dirigenti e concretizzarsi anche nell'assegnazione di nuovi obiettivi;
- **a fine periodo:** l'OIV propone la valutazione al Presidente; il Presidente valuta, mediante apposita scheda; la valutazione è comunicata all'interessato; l'interessato può attivare le procedure di conciliazione; per i dirigenti con incarico ad interim sono compilate distinte schede di valutazione.

### 3.4 Fasce di merito e retribuzione di risultato

Il punteggio della valutazione finale della performance individuale è ottenuto come media ponderata tra punteggio ottenuto nella performance operativa e punteggio ottenuto nella performance di funzione, attribuendo rispettivamente i pesi di 55% e 45%.

Il punteggio complessivo sulla performance operativa è ottenuto come media ponderata dei punteggi relativi a ciascun obiettivo.

Il punteggio complessivo sulla performance di funzione è ottenuto come sommatoria del punteggio relativo a ciascun comportamento.

Le fasce di merito assegnate al punteggio complessivo, ottenuto come media ponderata dei risultati sulla performance operativa e di funzione, da cui discende la percentuale della retribuzione di risultato da attribuire, sono così articolate:

| Tabella performance individuale |                      |                      |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|
| Fascia di merito                | Punteggio conseguito | Risultato %          |
| A                               | Da 100 a 85          | 30%                  |
| B                               | Da 71 a 84           | 20%                  |
| C                               | Da 51 a 70           | 10%                  |
| D                               | < 50                 | Valutazione negativa |

Il dirigente ammesso sarà considerato valutabile con la scala sopra richiamata poiché si intende che abbia conseguito la sufficienza. La valutazione del dirigente che abbia conseguito un punteggio pari o inferiore a 50, pertanto, è considerata negativa.

I giudizi sul grado di conseguimento della performance operativa e di funzione sono articolati utilizzando il modello per la valutazione del personale di cui all'Allegato 2.

### 3.5 Fattori di incremento premianti

I fattori di incremento del punteggio complessivo di valutazione della dirigenza si traducono in un punteggio aggiuntivo a quello complessivo di valutazione, come sopra descritto, ed hanno lo scopo di valorizzare l'esercizio di responsabilità o le attività di rilievo che siano state svolte per fronteggiare l'emergenza, l'urgenza o la carenza nell'utilizzo degli strumenti di programmazione. Il punteggio massimo attribuibile a titolo di fattori di incremento è di 15 punti, con l'avvertenza che, in ogni caso la somma dei punteggi conseguiti dai tre fattori previsti (performance operativa, di funzione, di incremento) non potrà superare il valore di 100.

| <b>FATTORI DI INCREMENTO<br/>(MAX PUNTI 10)</b>                                                                                                                                                                                                       |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| a. Eventuali <u>ulteriori attività</u> , di particolare rilevanza, prestate nell'anno che <u>non siano oggetto di programmazione</u>                                                                                                                  | Fino a 2,5 punti |
| b. Effettuazione di attività complesse per effetto di <u>imprevisti</u> o per nuovi adempimenti                                                                                                                                                       | Fino a 2,5 punti |
| c. Attività svolta in <u>sostituzione</u> di altri dipendenti temporaneamente impossibilitati                                                                                                                                                         | Fino a 2,5 punti |
| d. Conseguimento di particolari e comprovati benefici per l'Amministrazione <u>in termini di economie di spesa, maggiori entrate, miglioramento dei servizi, miglioramento dell'immagine dell'Ente</u> , non previsti nei documenti di programmazione | Fino a 5 punti   |
| e. <u>Attivazione di particolari sistemi di integrazione e cooperazione, all'interno dell'Ente, con i cittadini, le imprese o le altre istituzioni</u> che abbiano determinato significativi benefici, non previsti nei documenti di programmazione   | Fino a 2,5 punti |

### 3.6 Fattori di riduzione

Esprimono una "valutazione di tipo oggettivo" sul comportamento del responsabile, con riferimento al clima di lavoro, ai doveri di ufficio, nonché agli effetti che questi possano determinare nel contesto organizzativo e sul funzionamento complessivo dell'Amministrazione. Il valore della riduzione viene determinato in relazione alla gravità delle inadempienze e può variare fino ad annullare, nei casi più gravi, il punteggio conseguito nei precedenti fattori solo a seguito di contestazione formale e tempestiva che consenta al responsabile di produrre osservazioni.

Al punteggio ottenuto dalla somma dei fattori premianti e dei fattori di incremento si applicherà un abbattimento nel caso in cui, nell'anno in esame, si siano verificate oggettive inadempienze o il mancato rispetto di obblighi comportamentali, le cui fattispecie sono elencate nella tabella seguente:

| <b>FATTORI DI RIDUZIONE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) avere determinato un <b>danno economico</b> a causa di inerzia o inadempimento                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2) <b>mancato rispetto dei tempi procedurali</b> causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) obbligo di risarcimento del danno o di un indennizzo da parte dell'Amministrazione;</li> <li>b) Nomina di un Commissario ad acta presso l'Amministrazione</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| c) Mancata o tardiva emanazione del provvedimento (art.2, comma 9, legge 241/1990)                                                                                                         |
| d) Maturazione di interessi moratori a debito per l'Amministrazione                                                                                                                        |
| e) Ricorso al funzionario sostitutivo (art. 2 comma 9-bis legge 241/1990)                                                                                                                  |
| 3) mancata o incompleta attuazione delle disposizioni in materia di <b>prevenzione della corruzione e/o trasparenza</b> amministrativa che siano state oggetto di specifiche contestazioni |
| 4) Mancata o incompleta attuazione delle disposizioni in materia di <b>sicurezza sui luoghi di lavoro</b>                                                                                  |
| 5) <b>mancato o parziale rispetto delle direttive</b> impartite dall'Amministrazione (articolo 21, comma 5, decreto legislativo 165/2001)                                                  |
| 6) <b>mancato o inadeguato esercizio dell'attività di vigilanza sul rispetto degli standard</b> qualitativi e quantitativi del settore di competenza (articolo 21, comma 1 bis)            |
| 7) <b>violazione degli obblighi prestazionali</b> che abbiano determinato inadeguato o insufficiente rendimento (articolo 55 quater, f-quinquies)                                          |
| 8) inefficienze o incompetenze che abbiano comportato <b>gravi danni</b> al normale funzionamento dell'Ente (articolo 55 sexies)                                                           |
| 9) <b>mancato o inadeguato esercizio dell'azione disciplinare</b> , laddove si renda necessario (articolo 55 sexies, comma 3)                                                              |
| 10) <b>rilievi significativi verificati in occasione dell'attività di controllo</b> sulla regolarità degli atti                                                                            |
| 11) <b>indisponibilità alla cooperazione e alla integrazione</b> organizzativa con le strutture dell'ente                                                                                  |
| 12) <b>mancata o inadeguata partecipazione</b> alle fasi di programmazione, pianificazione e controllo                                                                                     |
| 13) <b>mancata o inadeguata integrazione</b> con gli organi di indirizzo o con gli organismi di controllo interno                                                                          |
| 14) avere causato ingiustamente <b>debiti fuori bilancio</b>                                                                                                                               |
| 15) <b>inadeguatezza della valutazione</b> dei propri collaboratori, a causa della mancata integrazione e omogeneizzazione o indifferenziazione immotivata dei giudizi espressi            |
| 16) <b>rilievi circostanziati e accertati da parte dei cittadini</b> riguardanti l'inefficienza o il mancato funzionamento del servizio, per fatti ascrivibili al Dirigente/Responsabile   |
| 17) <b>giudizi negativi espressi dagli utenti</b> , in occasione di rilevazioni sul gradimento dei servizi per fatti ascrivibili al Dirigente/Responsabile                                 |

Laddove un fattore ricorra viene applicata una riduzione che, in relazione alla sua gravità, considerata altresì l'opera svolta dal Dirigente/Responsabile per l'eliminazione o attenuazione delle conseguenze della violazione, può avere un valore secondo la graduazione riportata di seguito:

- il fattore di riduzione ricorre ma non ha comportato conseguenze di rilievo per l'Amministrazione: da -1 a -5
- il fattore ha richiesto l'adozione di misure che hanno evitato l'insorgere di conseguenze per l'Amministrazione: da -5 a -10
- il fattore ha comportato conseguenze o disagi per l'Amministrazione, pur se di gravità contenuta per l'Amministrazione: da -10 a -15
- il fattore ha comportato conseguenze di gravità media per l'Amministrazione: da -15 a -30;
- il fattore ha comportato conseguenze di elevata gravità per l'Amministrazione: da -30 a -100.

#### 4. VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI P.O.

#### 4.1 Valutazione performance operativa

La performance operativa dei Responsabili di Posizione Organizzativa è valutata in termini di grado di conseguimento degli obiettivi annuali assegnati dal Dirigente del Servizio/Staff, in coerenza con il piano della performance.

#### 4.2 Valutazione performance di funzione

La performance di funzione dei Responsabili di PO è valutata in termini di coerenza con i comportamenti organizzativi attesi.

A tal fine, sono definiti i comportamenti organizzativi attesi nello svolgimento delle funzioni di Responsabile di PO nell'anno oggetto di valutazione. Detti comportamenti restano in vigore anche per gli anni successivi, se non modificati. I Dirigenti possono proporre al Direttore comportamenti organizzativi ritenuti rilevanti in ottica di miglioramento ed innovazione organizzativa. Nella definizione dei comportamenti organizzativi dovrà assumere adeguato rilievo la capacità, tipicamente direzionale, di motivazione e coinvolgimento del personale, nonché di gestione dei conflitti.

Si dovrà in particolare tenere conto dei fattori di valutazione definiti nel paragrafo 3.2 per i Dirigenti, compatibilmente con i diversi livelli di responsabilità e di funzioni.

#### 4.3 Descrizione del processo

Si prevedono tre fasi:

- **a inizio periodo:** sulla base degli obiettivi assegnati dal Direttore, come definiti nel piano della performance, il Dirigente competente assegna gli obiettivi alle PP.OO., tramite scheda individuale, oltreché i contenuti dell'incarico affidato;
- **durante il periodo:** a seguito del monitoraggio o di proprie valutazioni, con le modalità previste dal presente Sistema di Valutazione, il Dirigente competente, di concerto con il Direttore, può rimodulare gli obiettivi. La rimodulazione può essere proposta dal Responsabile di PO o dal Dirigente e può concretizzarsi anche nell'assegnazione di nuovi obiettivi;
- **a fine periodo:** il Dirigente effettua la valutazione, mediante apposita scheda. La valutazione è comunicata all'interessato che può attivare le procedure di conciliazione.

#### 4.4 Fasce di merito e retribuzione di risultato

Ai titolari di P.O. vengono applicati gli stessi criteri e le metodologie di valutazione previste per i Dirigenti e, in particolare, quanto richiamato ai § 3.2 "Valutazione performance di funzione", 3.5 "Fattori di incremento e premianti" e 3.6 "Fattori di riduzione", per quanto compatibili.

Il punteggio della valutazione finale della performance individuale è ottenuto come media ponderata tra punteggio ottenuto nella performance operativa e punteggio ottenuto nella performance di funzione, attribuendo rispettivamente i pesi di 55% e 45%.

Il punteggio complessivo sulla performance operativa è ottenuto come media ponderata dei punteggi relativi a ciascun obiettivo.

Il punteggio complessivo sulla performance di funzione è ottenuto come sommatoria del punteggio relativo a ciascun comportamento.

Le fasce di merito assegnate al punteggio complessivo, ottenuto come media ponderata dei risultati sulla performance operativa e di funzione, da cui discende la percentuale della retribuzione di risultato da attribuire, sono così articolate:

| Tabella performance individuale |                      |                      |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|
| Fascia di merito                | Punteggio conseguito | Risultato %          |
| A                               | Da 100 a 85          | 30%                  |
| B                               | Da 71 a 84           | 20%                  |
| C                               | Da 51 a 70           | 10%                  |
| D                               | < 50                 | Valutazione negativa |

Il titolare di P.O. ammesso sarà considerato valutabile con la scala sopra richiamata poiché si intende che abbia conseguito la sufficienza. La valutazione del titolare di P.O. che abbia conseguito un punteggio pari o inferiore a 50, pertanto, è considerata negativa.

I giudizi sul grado di conseguimento della performance operativa e di funzione sono articolati utilizzando il modello per la valutazione del personale di cui all'Allegato 3.

## 5. VALUTAZIONE DEL PERSONALE

### 5.1 Valutazione performance operativa

La performance operativa del personale è valutata in termini di grado di conseguimento degli obiettivi annuali assegnati dai dirigenti, in coerenza con il piano della performance.

Nel caso in cui non siano assegnati obiettivi specifici, sono comunque affidate attività dal contenuto definito, la cui valutazione è effettuata in relazione ad uno o più dei seguenti parametri:

- **QUANTITÀ:** correlata ai volumi prodotti ed alla intensità e continuità della prestazione lavorativa; il giudizio si colloca su valori elevati quando sono state assicurate quantità di lavoro pienamente adeguate al fabbisogno e quando le attività sono state svolte con grande intensità e con notevole carico di lavoro;
- **QUALITÀ:** correlata all'accuratezza del lavoro svolto, al numero degli errori, alla rispondenza di ciò che è stato fatto ai bisogni dell'ufficio o dell'utenza; il giudizio si colloca su livelli elevati quando si commettono pochi errori, si lavora con molta cura ed attenzione, si assicurano prodotti ed attività particolarmente rispondenti alle richieste pervenute;
- **TEMPI:** correlata al rispetto di tempi e scadenze; il giudizio si colloca su livelli elevati se si opera rispettando sempre tempi e scadenze o, comunque, quando si dimostra notevole impegno per stare nei tempi richiesti.

### 5.2 Valutazione performance di funzione

La performance di funzione del personale è valutata in termini di coerenza con i comportamenti organizzativi attesi.

A tal fine, sono definiti i comportamenti organizzativi attesi dal personale nell'anno oggetto di valutazione. Detti comportamenti restano in vigore anche per gli anni successivi, se non modificati. I Dirigenti e i Responsabili di ufficio possono proporre comportamenti organizzativi ritenuti rilevanti in ottica di miglioramento ed innovazione organizzativa.

### 5.3 Descrizione del processo

Si prevedono tre fasi:

- **a inizio periodo:** il dirigente assegna gli obiettivi (o attività) attraverso apposita scheda individuale in coerenza con quelli del Servizio e/o Area, come definiti nel piano della performance, anche con la collaborazione dei Responsabili di Servizio;
- **durante il periodo:** a seguito del monitoraggio o di proprie valutazioni, con le modalità previste dal presente Sistema di Valutazione, il Dirigente competente, di concerto con il Direttore e sentito il Responsabile del Servizio/Staff/Ufficio, può rimodulare gli obiettivi o l'attività; la rimodulazione può essere proposta dall'interessato; la rimodulazione può concretizzarsi anche nell'assegnazione di nuovi obiettivi (o attività);
- **a fine periodo:** il Dirigente effettua la valutazione, mediante apposita scheda, a partire dalla proposta dei Responsabili di Servizio/Staff/Ufficio; la valutazione è comunicata all'interessato; l'interessato può attivare le procedure di conciliazione.

#### 5.4 La valutazione del personale senza incarichi di responsabilità

I giudizi sul grado di conseguimento della performance operativa e di funzione sono articolati utilizzando il modello per la valutazione del personale di cui all'Allegato 4.

Per la valorizzazione del modello si deve tenere conto che la scala va da un punteggio minimo di uno ad un massimo di sei, con il seguente significato:

- 1/2 = performance appena sufficiente;
- 3/4 = performance buona;
- 5/6 = performance ottima.

Qualora la performance venga valutata come insufficiente il punteggio attribuito sarà pari a 0.

Il funzionamento operativo del modello si applica a tutte le categorie di dipendenti, con attribuzione di pesi ai diversi fattori di valutazione, differenti per ogni categoria.

La tabella che segue illustra la distribuzione dei pesi per fattore di valutazione:

| FATTORI DI VALUTAZIONE                                                  | A          | B          | C          | D          |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| 1. Obiettivi                                                            | 30         | 40         | 50         | 60         |
| 2. Correttezza e qualità delle relazioni                                | 10         | 10         | 12         | 11         |
| 3. Cooperazione e integrazione per la performance della unità operativa | 10         | 12         | 10         | 10         |
| 4. Autonomia operativa                                                  | 13         | 10         | 13         | 10         |
| 5. Puntualità e assiduità                                               | 20         | 15         | 8          | 4          |
| 6. Flessibilità                                                         | 17         | 13         | 7          | 5          |
| <b>Totale</b>                                                           | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

Di seguito si descrivono i fattori di valutazione sopra riportati:

| FATTORI                                  | DESCRIZIONE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Obiettivi                             | Le schede obiettivo/progetto/attività consentono di elaborare una valutazione media compresa tra 1 e 6 (eventualmente con decimali)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2. Correttezza e qualità delle relazioni | Si tratta delle relazioni con il cittadino, con gli altri dipendenti, con i superiori e con i subordinati. L'attenzione va dedicata alla capacità di ascolto e di comprensione dei problemi, nonché ai modi di fare nel rapporto con l'interlocutore. In particolare, si richiede attenzione e capacità empatica nella comunicazione verso gli altri dipendenti, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche resolvendo costruttivamente situazioni critiche. Capacità di motivazione, autorevolezza, capacità di comprensione e di valorizzazione di |

|                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                         | collaboratori e gli altri dipendenti, ricorrendo in modo positivo alla delega e contribuendo ad un clima organizzativo favorevole.                                                                                                                                                                                                                        |
| 3. Cooperazione e integrazione per la performance della unità operativa | Si tratta di valutare qui la capacità di cooperare e di integrarsi con gli altri dipendenti e i superiori condividendo la missione e gli obiettivi assegnati al Servizio/Staff/Ufficio di appartenenza nella convinzione che la performance del Servizio/Staff/Ufficio dipende dal contributo di tutti                                                    |
| 4. Autonomia operativa                                                  | Capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e gli altri dipendenti, capacità di assegnare carichi di lavoro e di organizzare processi e progetti, adeguatezza delle competenze tecniche e professionali, disponibilità e capacità di apprendimento.<br>Capacità di proposta e di iniziativa, orientamento al risultato. |
| 5. Puntualità e assiduità                                               | Puntualità nel rispetto dell'orario e degli impegni, continuità di presenza e di applicazione al lavoro, costanza.                                                                                                                                                                                                                                        |
| 6. Flessibilità                                                         | Disponibilità e motivazione ad assumere nuovi e diversi compiti richiesti dall'organizzazione del lavoro, capacità di adattamento e di gestione degli imprevisti.                                                                                                                                                                                         |

### 5.5 Posizionamento del personale nelle fasce di merito

Per quanto riguarda il personale non dirigenziale si procede alla suddivisione dei dipendenti in quattro fasce di merito così determinate:

|                                                                             | 1^ Fascia | 2^ Fascia | 3^ Fascia | 4^ Fascia |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Percentuale di dipendenti assegnabili alla fascia                           | 35%       | 40%       | 20%       | 5%        |
| Percentuale dell'importo della produttività collettiva assegnato per fascia | 45%       | 40%       | 15%       | 0%        |

Il personale ammesso sarà considerato valutabile poiché si intende che abbia conseguito la sufficienza. Si specifica che per essere ammessi al processo di ripartizione in fasce di merito occorre una valutazione minima di 60/100 ed una frequenza lavorativa di almeno 2 mesi nell'anno oggetto del processo di valutazione, senza tener conto delle fattispecie previste dal Decreto Legislativo n. 150/2009.

La ripartizione in fasce di merito avviene, con riferimento a tutto il personale dipendente in servizio presso l'Ente, ad eccezione di dirigenti e/o Responsabile di P.O., in base alle valutazioni conseguite e indipendentemente dalla categoria economica di ciascuno.

In caso di parità di punteggio si terrà conto dell'anzianità di servizio prestato presso l'Ente.

Nel caso in cui risulti che il numero di dipendenti collocati in ciascuna fascia di merito in base alla percentuale suddetta non sia intero, si arrotonderà all'unità superiore per decimali superiori a 0,50 ed inferiore per decimali pari o inferiori a 0,50, in modo da non dare resti o eccedenze.

Suddiviso il personale non dirigenziale senza incarico di Posizione organizzativa nelle rispettive fasce di merito, si procede, all'interno delle stesse, alla quantificazione dell'ammontare del premio da erogare. La ripartizione delle risorse economiche tiene conto che, come da previsione del decreto lgs. 150/2009, è stata riservata la prevalenza delle risorse economiche alla fascia più alta.

Ad una percentuale di dipendenti che si collocano nella prima fascia di merito e, quindi, conseguono le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal Sistema di Valutazione dell'Ente, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, lett.b), che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma precedente.

La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

Entro il mese di giugno di ogni anno, la retribuzione di produttività viene pagata tutto il personale e contemporaneamente vengono pubblicate sul sito internet, nella sezione Trasparenza, valutazione e merito, le tabelle relative alla valutazione delle performance così come previsto dalla normativa di riferimento.

### **5.6 Criteri per la valutazione di progetti specifici**

L'Ente può definire specifici progetti finalizzati al conseguimento di obiettivi dell'Ente, anche di mantenimento, definiti nel piano della performance o in altri analoghi strumenti di programmazione della gestione che siano oggetto di finanziamento ai sensi dell'art. 67, comma 5, lettera b) del CCNL del comparto funzioni locali.

I progetti di cui al comma precedente sono proposti all'Amministrazione, dai Responsabili di servizio, di norma, entro il termine previsto per l'approvazione del Piano della performance, completi delle seguenti indicazioni:

1. Data di inizio e conclusione
2. Modalità di attuazione
3. Aspettative di risultato
4. Risorse umane individuate
5. Stima delle ore di lavoro richieste

Con riferimento al comma precedente, nella individuazione delle risorse umane, si dovrà tenere conto del principio di rotazione, laddove non siano richieste specifiche professionalità e in ogni caso dovranno essere preferiti i dipendenti che non siano stati destinatari di altri emolumenti accessori, anche se riferiti ad altri istituti contrattuali.

Le "aspettative di risultato" debbono essere espresse mediante l'utilizzo di indicatori da cui si evinca in beneficio apportato all'amministrazione utilizzando almeno una delle seguenti prospettive: efficienza, efficacia, economicità, adempimento, garanzia.

L'ammontare delle somme richiamate nel presente articolo è ripartito, tra i dipendenti che effettivamente abbiano preso parte ai progetti, in proporzione al punteggio conseguito, nel rispetto dei seguenti criteri:

- a) grado di responsabilità / coordinamento (da 0 a 5)
- b) grado di partecipazione (da 0 a 5)

## **6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

A seguito dalla comunicazione della valutazione, il valutato, entro cinque giorni, può richiedere al valutatore la motivazione del punteggio ottenuto, che il valutatore è tenuto a fornire, anche mediante colloquio. Può inoltre avanzare al valutatore, entro il medesimo termine ovvero a seguito delle motivazioni ricevute, nei successivi cinque giorni, motivata richiesta scritta di riesame.

Le risposte fornite dal valutatore, sia in ordine alla richiesta di motivazioni che alla richiesta di riesame, sono comunicate al valutato.

Il Dirigente può presentare la richiesta di riesame all'OIV che, entro 5 giorni, prende contatto con il dipendente e con il valutatore per verificare la possibilità di una mediazione e dell'accoglimento della richiesta. Nel caso in cui ciò non avvenga e vi siano oggettive ragioni che possano richiedere una ulteriore mediazione, l'OIV chiede al Direttore Generale la convocazione dell'Ufficio di Direzione allo scopo di ottenere una decisione collegiale.

In caso di valutazione negativa del Responsabile di P.O., quest'ultimo, entro 5 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, può proporre al Direttore Generale le proprie osservazioni in forma scritta. Sulle osservazioni decide il Direttore Generale, sentito l'OIV, sempre in forma scritta entro i successivi 5 giorni.

I Dirigenti e titolari di P.O. possono comunque richiedere un incontro all'Organismo Indipendente di valutazione per segnalare aspetti di non coerenza nel processo di valutazione seguito rispetto a quanto previsto dal presente sistema di valutazione. All'incontro possono essere assistiti da persona di propria fiducia.

## **7. SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Di seguito si riportano:

1. scheda individuale di pianificazione;
2. scheda assegnazione obiettivi al servizio;
3. modello di scheda di valutazione destinata al personale dei profili professionali da A-B-C-D, non titolari di posizione organizzativa;
4. modello di scheda individuale di pianificazione destinata alla posizione dirigenziale e/o dei Responsabili delle posizioni organizzative;

I Dirigenti, nell'ambito delle proprie competenze gestionali, potranno utilizzare la modulistica allegata al presente provvedimento o predisporre modifiche che, seppure rientranti in quanto previsto dal presente regolamento, dovranno essere sottoposte alla verifica della Delegazione Trattante e riapprovate dal C.d.A.

Si dà atto che la pesatura dei singoli fattori di valutazione, indicata sui modelli esposti, è a titolo semplificativo e potrà essere modificata all'inizio di ogni anno sulla base degli obiettivi dell'Ente e delle valutazioni espresse dal Direttore Generale.



## Sistema di valutazione permanente

### Scheda assegnazione degli obiettivi del Servizio

Cognome e nome del Responsabile di Servizio/Staff/ufficio: \_\_\_\_\_

Area/Servizio/Ufficio : \_\_\_\_\_

Incarico dal: \_\_\_\_\_

Periodo di valutazione: \_\_\_\_\_

#### Attività ascrivibili al Servizio

- Attività

#### Obiettivi strategici e relativi obiettivi operativi assegnati

- Obiettivi

#### Performance organizzativa: attività ordinaria

- Attività ordinaria

#### Osservazioni eventuali del Capo Servizio

- Osservazioni

**IL CAPO AREA**

\_\_\_\_\_

**IL CAPO SERVIZIO**

\_\_\_\_\_

## Sistema di valutazione permanente

## Scheda individuale di pianificazione

Cognome e nome:

Nato/a a \_\_\_\_\_ il \_\_\_\_\_

Area/servizio/U.O. d'appartenenza:

Categoria attuale:

### Profilo Professionale:

In servizio dal:

Periodo di valutazione:

### Mansioni ascrivibili alla categoria d'appartenenza

—

## Ruolo e compiti rivestiti all'interno della struttura organizzativa

—

## Descrizione delle mansioni assegnata

—

**Descrizione del Risultato/Obiettivo/Attività cui partecipa**

—

## Fattori di valutazione da attenzionare

-

Il/la dipendente \_\_\_\_\_  
Firma per convalida

Il Capo Servizio \_\_\_\_\_  
Firma per convalida

**ISTITUTO AUTONOMO CASE POPOLARI DELLA PROVINCIA DI  
TRAPANI**

**SCHEMA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE  
DIRIGENTI**

Area: \_\_\_\_\_

Cognome/nome: \_\_\_\_\_

| VALUTAZIONE PERFORMANCE DI FUNZIONE |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |                |             |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|-------------|
| N.                                  | Fattore                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Indice max | indice attuale | Valutazione |
| 1                                   | Capacità dimostrata di gestire il proprio di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio contemperando diversi impegni                                                                                                                                              | 15,00      | 0,00           |             |
| 2                                   | Capacità dimostrata nel motivare e guidare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti di incentivazione previsti dal contratto di lavoro | 20,00      | 0,00           |             |
| 3                                   | capacità di rispettare e fare rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e promuovendo la qualità dei servizi anche attraverso l'introduzione di innovazioni tecnologiche e procedurali                                                                | 20,00      | 0,00           |             |
| 4                                   | Capacità dimostrata nell'assolvere attività di controllo connesse alle funzioni assegnate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione                                                                                                                        | 10,00      | 0,00           |             |
| 5                                   | qualità dell'apporto personale specifico                                                                                                                                                                                                                                                   | 10,00      | 0,00           |             |
| 6                                   | Contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative                                                                                              | 15,00      | 0,00           |             |
| 7                                   | Capacità di valutazione dei propri collaboratori                                                                                                                                                                                                                                           | 10,00      | 0,00           |             |

|                       |       |      |
|-----------------------|-------|------|
| Fattori di incremento | 15,00 | 0,00 |
| Fattori di riduzione  |       |      |

|                                                 |             |
|-------------------------------------------------|-------------|
| <b>Punteggio totale Performance di funzione</b> | <b>0,00</b> |
|-------------------------------------------------|-------------|

| <b>CALCOLO PUNTEGGIO COMPLESSIVO</b>                            | <b>Punteggio</b> | <b>Peso ponderato</b> | <b>Totale</b> |
|-----------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|---------------|
| <b>Performance operativa (vedi schede obiettivi e progetti)</b> |                  | 55%                   | <b>0</b>      |
| <b>Performance di funzione</b>                                  |                  | 45%                   | <b>0</b>      |

|                           |          |
|---------------------------|----------|
| <b>Valutazione finale</b> | <b>0</b> |
|---------------------------|----------|

**ISTITUTO AUTONOMO CASE POPOLARI DELLA PROVINCIA DI  
TRAPANI**

**SCHEMA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE TITOLARI  
DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Area e Servizio/Staff: \_\_\_\_\_

Cognome/nome: \_\_\_\_\_

| VALUTAZIONE PERFORMANCE DI FUNZIONE |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |                |             |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|-------------|
| N.                                  | Fattore                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Indice max | indice attuale | Valutazione |
| 1                                   | Capacità dimostrata di gestire il proprio di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio contemperando diversi impegni                                                                                                                                              | 15,00      | 0,00           |             |
| 2                                   | Capacità dimostrata nel motivare e guidare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti di incentivazione previsti dal contratto di lavoro | 20,00      | 0,00           |             |
| 3                                   | capacità di rispettare e fare rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e promuovendo la qualità dei servizi anche attraverso l'introduzione di innovazioni tecnologiche e procedurali                                                                | 20,00      | 0,00           |             |
| 4                                   | Capacità dimostrata nell'assolvere attività di controllo connesse alle funzioni assegnate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione                                                                                                                        | 10,00      | 0,00           |             |
| 5                                   | qualità dell'apporto personale specifico                                                                                                                                                                                                                                                   | 10,00      | 0,00           |             |
| 6                                   | Contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative                                                                                              | 15,00      | 0,00           |             |
| 7                                   | Capacità di valutazione dei propri collaboratori                                                                                                                                                                                                                                           | 10,00      | 0,00           |             |

|                       |       |      |
|-----------------------|-------|------|
| Fattori di incremento | 15,00 | 0,00 |
| Fattori di riduzione  |       |      |

|                                                 |             |
|-------------------------------------------------|-------------|
| <b>Punteggio totale Performance di funzione</b> | <b>0,00</b> |
|-------------------------------------------------|-------------|

| <b>CALCOLO PUNTEGGIO COMPLESSIVO</b>                            | <b>Punteggio</b> | <b>Peso ponderato</b> | <b>Totale</b> |
|-----------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|---------------|
| <b>Performance operativa (vedi schede obiettivi e progetti)</b> |                  | 55%                   | <b>0</b>      |
| <b>Performance di funzione</b>                                  |                  | 45%                   | <b>0</b>      |

|                           |          |
|---------------------------|----------|
| <b>Valutazione finale</b> | <b>0</b> |
|---------------------------|----------|

**SISTEMA DI VALUTAZIONE PERMANENTE PERSONALE**  
**CATEGORIA ..... (A/B/C/D)**

Profilo Professionale:

|           |  |            |                |                                        |  |                                |
|-----------|--|------------|----------------|----------------------------------------|--|--------------------------------|
|           |  | Indice max | indice attuale | Performance organizzativa del servizio |  |                                |
| OBIETTIVI |  | 0          | 0              | 0                                      |  | v. schede obiettivi e progetti |
|           |  | Indice max | indice attuale | apporto specifico                      |  |                                |
| OBIETTIVI |  | 0          | 0,00           | 0                                      |  | v. schede obiettivi e progetti |

|                                                                                            |  |            |                |             |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------|----------------|-------------|--|
|                                                                                            |  | Indice max | indice attuale | Valutazione |  |
| CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI                                                     |  | 0,00       | 0,00           | 3           |  |
|                                                                                            |  | Indice max | indice attuale |             |  |
| RELAZIONI                                                                                  |  | 0,00       | 0,00           |             |  |
|                                                                                            |  | Indice max | indice attuale | Valutazione |  |
| COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'U. O.                                  |  | 0,00       | 0,00           |             |  |
|                                                                                            |  | Indice max | indice attuale | Valutazione |  |
| AUTONOMIA OPERATIVA, CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE E DI PROPOSTA, CAPACITA' DI APPRENDIMENTO |  | 0,00       | 0,00           |             |  |
|                                                                                            |  | Indice max | indice attuale | Valutazione |  |
| PUNTUALITA' E ASSIDUITA'                                                                   |  | 0,00       | 0,00           |             |  |
|                                                                                            |  | Indice max | indice attuale | Valutazione |  |
| COMPETENZE E CAPACITA'                                                                     |  | 0,00       | 0,00           |             |  |
|                                                                                            |  | Indice max | indice attuale | Valutazione |  |
| FLESSIBILITA'                                                                              |  | 0,00       | 0,00           |             |  |

|                            |  |               |      |
|----------------------------|--|---------------|------|
| VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE |  | Indice totale | 0,00 |
|----------------------------|--|---------------|------|

 immissione valore superiore al limite consentito