

CONSORZIO PER LA PUBBLICA LETTURA SEBASTIANO SATTA

Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

Approvato con deliberazione n. 4 del 07.05.2021

Sommario

PREMESSA	2
CAPO I	4
SEZIONE 1.01 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	4
(a) Art. - 1 - Oggetto e Definizioni	
(b) Art. - 2- Finalità	
(c) Art. - 3- Ambito di applicazione ed esclusioni	
(d) Art. - 4- Ruoli e Responsabilità	
Art. - 5 - Strutture operative di supporto alle attività del Nucleo di valutazione	
CAPO II	6
SEZIONE 1.02 PROGRAMMAZIONE E PONDERAZIONE DEGLI OBIETTIVI	6
(a) Art. - 6 - La programmazione operativa degli obiettivi	
(b) Art. - 7 - La Classe di appartenenza degli obiettivi	
(c) Art. - 8 - La Ponderazione degli Obiettivi Specifici, della Performance Individuale e Organizzativa	
(d) Art. - 10 - Parametri di misurazione	
(e) Art. - 11- La Validazione	1
(f) Art. - 12 - Catalogo e Indicatori dei Comportamenti professionali	1
CAPO III	11
SEZIONE 1.03 MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE	11
(a) La Misurazione della Performance Organizzativa e della Performance Individuale	1
(b) Art. - 14 - Il monitoraggio delle Performance	1
CAPO IV	12
SEZIONE 1.04 LA VALUTAZIONE FINALE	12
(a) Art. -15 - Le fasi della Valutazione	1
(b) Art. - 16 - La valutazione della Performance Organizzativa e Individuale	1
(c) Art. -17- La valutazione dei comportamenti	1
(d) Art. - 18 -Le metriche di Valutazione	1
(e) Art. - 19 - Determinazione dell'esito della valutazione della Performance Organizzativa e Individuale	1
(f) Art. -20- Le Schede di valutazione della performance	1
(g) Art. - 22 - Colloquio Finale	1
(h) Art. - 23 – Iter Proposta di Valutazione	1
CAPO V	15
SEZIONE 1.05 CONCILIAZIONE	15
(a) Art. - 24 - Disciplina di Conciliazione	1
SEZIONE 1.06 RENDICONTAZIONE	15
(a) Art. - 25 - Relazione Finale sulle Performance	1
(b) Art. - 26 - Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema (art. 14, comma 4, lett. a) del d.lgs. 150/2009	1
SEZIONE 1.07 NORME FINALI	15
(a) Art. - 27 – Criteri di accesso al premio	1
(b) Art. - 28 - Entrata in vigore	1
(c) Art. - 29 - Norma Transitoria	1
SEZIONE 1.08 ALLEGATO 1	17
(a) VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO DEL RESPONSABILE AL CLIMA ORGANIZZATIVO 2021	1
(b) Fac simile scheda di valutazione	1

PREMESSA

L'art. 7 del D.Lgs 150/09, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, come modificato dal D.lgs. n. 74 del 25.05.2017, prevede che ciascuna amministrazione pubblica debba valutare annualmente la

Performance Organizzativa ed Individuale e a tal fine adotta con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della Performance.

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

Per l'introduzione del Sistema intervengono:

- a) Il Nucleo di valutazione, tenuto a validare annualmente con apposito parere vincolante il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance;
- b) L'Organo di indirizzo politico-amministrativo, tenuto ad adottare in via formale il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance.

Capo I

Sezione 1.01 Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance

(a) Art. - 1 - Oggetto e Definizioni

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

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

3. Il sistema descrive:

a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della Performance;

b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance;

c) le modalità di interazione con i sistemi di controllo esistenti;

d) le modalità interazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

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

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

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

7. La Performance Individuale misura il contributo fornito da un individuo nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione e dei comportamenti agiti nell'esecuzione degli stessi, ed è distinta in a) Performance Individuale collegata alla Performance Organizzativa dell'Ente; b) Performance Individuale collegata al raggiungimento di obiettivi specifici assegnati al CdR e ai Comportamenti Professionali.

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

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

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

(b) Art. -2- Finalità

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

- al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Ente, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;

- al miglioramento dell'allocatione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze;

- alla crescita delle competenze professionali del personale, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative di riferimento.

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

(c) Art. - 3- Ambito di applicazione ed esclusioni

1. Le disposizioni contenute nel presente documento disciplinano il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dei Dirigenti e dipendenti dell'Ente i cui rapporti di lavoro sono disciplinato dal Tuel e dal D.lgs. 165/2001.

2. L'avvio di un procedimento disciplinare a carico del soggetto valutato, determina la sospensione del processo valutativo in corso fino alla conclusione dell'iter.

(d) Art. - 4- Ruoli e Responsabilità

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

2. Ai Dirigenti compete la responsabilità dei programmi di bilancio assegnati, dell'attività amministrativa e dei relativi risultati, nonché la partecipazione al processo di programmazione, compreso il processo di monitoraggio e di valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati.

Il Nucleo di valutazione fornisce, lungo tutto il ciclo di gestione delle Performance, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP. Nello specifico svolge:

- a. Il presidio tecnico metodologico del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sullo stesso;

- b. La Validazione del piano degli obiettivi di Performance/Piano Performance;

- c. Il monitoraggio della Performance Organizzativa e Individuale, ovvero la verifica dell'andamento della Performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;

- d. La validazione della Relazione sulla Performance e la Relazione annuale sul funzionamento del SMVP;

- e. La proposta di valutazione annuale della Performance Organizzativa e Individuale dei Dirigente e trasmissione all'organo di indirizzo politico-amministrativo;

- f. L'attività di promozione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativa alla trasparenza e all'integrità di cui all'art. 14, comma. 4, lett. g), del D.lgs. n. 150/2009;

Art. - 5 - Strutture operative di supporto alle attività del Nucleo di valutazione

1. L'interazione fra Nucleo di valutazione e Amministrazione è strutturata in modo tale da garantire una visione sistemica del ciclo della misurazione e valutazione delle performance, nonché assicurare segnalazioni tempestive sugli scostamenti a cui potranno seguire interventi correttivi rispetto a quanto programmato.

2. L'amministrazione, anche attraverso apposite misure organizzative, assicura che siano messe a disposizione preliminarmente le informazioni necessarie ai valutatori relativamente ai risultati organizzativi e individuali. A tale scopo, potranno essere individuati dei referenti che facilitino la comunicazione ed il coordinamento tra tutte le fasi del processo.

3. Tale struttura può offrire il proprio qualificato e coordinato contributo nelle seguenti attività:

- a. coordinamento esecutivo di tutto il processo della valutazione (calendarizzazione dei colloqui, verbalizzazione delle sessioni di lavoro, verifica del rispetto della tempistica, etc.);

- b. gestione organizzativa degli incontri di calibrazione di cui al comma 3 dell'art. 21 del presente SMVP.

4. Nello svolgimento delle sue attività Il Nucleo di valutazione ha pieno accesso alle informazioni

rilevanti e alla conoscenza dei fenomeni gestionali ed amministrativi. I suoi componenti sono tenuti al rispetto dei vincoli di riservatezza.

Capo II

Sezione 1.02 Programmazione e Ponderazione degli Obiettivi

(a) Art. - 6 - La programmazione operativa degli obiettivi

1. Il Ciclo della Misurazione e Valutazione delle Performance prevede, secondo le sequenze temporali di cui ai successivi commi (e come esemplificato nella tab.1 del successivo art. 11), la definizione ed assegnazione degli obiettivi di Performance Organizzativa e di quelli specifici di Performance Individuale, compresi i comportamenti professionali per ciascun Dirigente, dei relativi valori attesi e dei rispettivi indicatori di misurazione tenendo anche conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla Performance dell' Ente.

2. L'Organo Esecutivo dell'Ente provvede, di norma, entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio di previsione, in collaborazione con i Dirigente, alla definizione del Piano della Performance/ Piano degli obiettivi di Performance e dei comportamenti, all'approvazione e alla contestuale assegnazione.

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

4. L'organo esecutivo dell'Ente in collaborazione con i Dirigente provvederà alla individuazione degli obiettivi di cui al comma 1, tenendo in debito conto, anche ai fini della loro validazione, i requisiti previsti dall'art. 5 del D.lgs. 150/09 ss.mm.ii. Pertanto, gli obiettivi devono essere:

- a. rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b. specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e. confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- f. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

5. Fatte salve le tempistiche di cui al comma 2, l'Amministrazione mediante l'utilizzo di apposita scheda di programmazione per la definizione degli obiettivi annuali, dovrà specificare per ciascun obiettivo:

- a. la classe di performance di appartenenza (Obiettivo di Performance Organizzativa /Obiettivo Specifico di Performance Individuale) secondo la disciplina di cui al successivo art.7;
- b. l'indirizzo strategico di riferimento;
- c. la descrizione sintetica dell'obiettivo comprensivo del risultato/valore atteso e il Peso;
- d. Tipologia di obiettivo (mantenimento/sviluppo/razionalizzazione);
- e. Modalità attuative dell'obiettivo (interno/esterno/ibride)
- f. Indicatori di performance;
- g. le eventuali risorse finanziarie necessarie al conseguimento dell'obiettivo;
- h. le risorse umane interne ed esterne necessarie al conseguimento dell'obiettivo;
- i. il Responsabile Primario - cui competono le azioni prevalenti dell'obiettivo - e quelli Secondari per le attività;
- j. Stakeholders coinvolti;
- k. Gantt con specifica indicazione delle attività.

6. È prerogativa del Consorzio, aggiornare, integrare, modificare e/o cessare, anche su richiesta/proposta del Dirigente, gli obiettivi di Performance nel corso dell'esercizio di riferimento. Le

eventuali modifiche e/o cessazioni degli obiettivi già attribuiti, non possono essere attuate nei sessanta giorni antecedenti la data di conclusione dell'obiettivo, salvo il verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione. Nella relazione finale sulla Performance, di cui all'art. 10 del D.lgs. 150/2009 ss.mm.ii., sono riportati gli obiettivi di performance modificati o integrati, con specifica indicazione delle variazioni verificatesi durante l'esercizio.

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

8. Entro i successivi 15 gg dalla data formalizzazione degli obiettivi di cui al comma 3, se trattasi di Obiettivo di Performance Organizzativa, il Responsabile Primario, provvederà in collaborazione con i Responsabili Secondari a definire:

- a. le fasi, attività previste, tempi di esecuzione e i rispettivi risultati attesi (output) da realizzare per il raggiungimento dell'obiettivo;
- b. il peso di ciascuna delle attività/compiti specifici attribuiti a ciascun Dirigente coinvolto;
- c. gli indicatori di risultato;
- d. le unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi (ruoli e responsabilità), sulla base di quanto stabilito alla precedente lett. a);
- e. la trasmissione al Nucleo di valutazione della pianificazione esecutiva di cui trattasi.

9. Al termine del processo di programmazione, il Nucleo di valutazione provvede alla Validazione del Piano degli Obiettivi di performance secondo la disciplina di cui all'art. 11 del presente SMVP.

10. A seguito della Validazione, il Dirigente provvederà a cascata, entro i successivi 15 gg, ad assegnare formalmente ai rispettivi collaboratori, mediante l'ausilio di apposite schede¹, gli obiettivi, compresi i comportamenti, e i rispettivi risultati attesi quale contributo da conseguire sia per il raggiungimento dell'obiettivo di Performance Organizzativa nonché per quelli specifici di Performance Individuale.

(b) Art. - 7 - La Classe di appartenenza degli obiettivi

A. Performance Organizzativa:

Appartengono a questa classe gli obiettivi che riguardano l'Amministrazione nel suo complesso.

In base al contenuto, in conformità all'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009, gli obiettivi di performance organizzativa possono rappresentare le modalità operative dell'azione di un'organizzazione pubblica, mediante:

- a) l'utilizzo efficace dei fattori produttivi a disposizione con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi,
- b) l'attuazione dei piani e programmi,
- c) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali,
- d) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

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

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

II. l'efficienza nell'impiego delle risorse. In quest'ambito rientrano gli obiettivi finalizzati a garantire l'efficienza nell'impiego delle risorse economiche a disposizione nell'Ente mediante, ad es. il pieno e flessibile utilizzo delle stesse. In tale ambito possono essere individuati obiettivi afferenti al

¹ In allegato al presente SMVP

contenimento o razionalizzazione del costo dei fattori produttivi;

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

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

V. attuazione delle politiche rispetto ai bisogno finali della collettività. Rientrano in quest'ambito specifico della Performance Organizzativa obiettivi che mirano a generare determinati effetti sulla collettività pertanto riguardano obiettivi il cui risultato finale non coincide con la produzione di uno specifico output (es. un atto amministrativo) bensì è strumentale alla produzione di un effetto (outcome) che costituisce il risultato conclusivo su cui Il Nucleo di valutazione effettuerà la misurazione e valutazione del grado di conseguimento dell'effetto atteso. In questo ambito rientrano altresì gli obiettivi di partecipazione dei cittadini alle scelte della politica (bilancio partecipato; sistema di rendicontazione etc.)

B. Performance Individuale:

Gli obiettivi di performance individuale riguardano la produzione di un risultato specifico da parte del Dirigente. La performance individuale include inoltre la sfera dei Comportamenti.

(c) Art. - 8 - La Ponderazione degli Obiettivi Specifici, della Performance Individuale e Organizzativa

1. L'Organo Esecutivo dell'Ente attribuisce, a ciascuno degli obiettivi definiti in sede di programmazione, un peso necessario per il calcolo del risultato sintetico di performance del Dirigente valutato. Il peso è determinato attraverso una scala di giudizio che consente di definire per ciascuno degli obiettivi a cui si associano dei valori numerici come appresso indicati:

- a. Grado di importanza (a cura degli Amministratori): Alto = 5; Medio = 3; Basso = 1;
- b. Rilevanza Esterna (a cura degli Amministratori): Alta = 5; Media = 3; Bassa = 1
- c. Grado di Complessità (a cura dei Responsabili): Alto = 5; Medio = 3; Basso = 1;
- d. Grado di Realizzabilità² (a cura dei Responsabili): Alto = 1; Medio = 3; Basso = 5.

2. Al fine di misurare il contributo della Performance organizzativa dell'Ente e di quella individuale gli obiettivi specifici di performance individuale e gli obiettivi comuni di performance organizzativa sono pesati secondo la procedura di cui al comma 1.

3. La parte della performance Individuale costituita da Comportamenti ed Obiettivi non può superare il 40% (di cui il 20% con riferimento alla sfera dei Comportamenti e il 20% con riferimento agli Obiettivi Specifici) del risultato complessivo della performance.

4. Il risultato complessivo della Performance Organizzativa, costituito dalla performance generale dell'Ente e dalla qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'ente, concorre nella misura del 60% (di cui il 30% con riferimento alla Performance Generale dell'Ente e il 30% con riferimento al contributo del CdR dell'Area/Settore alla Performance dell'Ente) del risultato complessivo della performance.

Scheda di Valutazione dei Dirigente			
Performance Organizzativa (PFO)	a	Contributo dell'Area/Settore alla Performance dell'Ente	Peso 60 %
	Totale risultato complessivo (PFO)		60 %
Performance Individuale (PFI)	b	Obiettivi specifici di Performance Individuale*	20 %

² La pesatura di tale elemento è inversamente proporzionale. Se l'obiettivo è semplice da raggiungere e non sussistono elementi esterni che possono inficiare il raggiungimento dell'obiettivo, il punteggio da assegnare alla realizzabilità è = A

	c	Comportamenti Professionali	20 %
		Totale PFI	40 %
		PFO (a) + PFI (b+c+d) =	100 %

Per i Dipendenti appartenenti alle Strutture Organizzative occorre individuare, per la valutazione delle Performance Individuali Comportamentali, i Comportamenti esecutivi attesi.

<i>Scheda di Valutazione dei Dipendenti</i>			
			Peso
Performance Organizzativa (PFO)	a	Contributo dell'Area/Settore alla Performance dell'Ente	60 %
		Totale risultato complessivo (PFO)	60 %
Performance Individuale (PFI)	b	Obiettivi specifici di Performance Individuale*	20 %
	c	Comportamenti esecutivi attesi	20 %
		Totale PFI	40 %
		PFO (a) + PFI (b+c+d) =	100 %

(d) Art. - 10 - Parametri di misurazione

1. I Dirigenti provvederanno a completare la fase di Programmazione, corredando ciascuno degli obiettivi di specifici indicatori di misurazione secondo le indicazioni di cui ai commi successivi.

2. Costituiscono parametro di misurazione le seguenti dimensioni:

- Lo stato delle risorse, che misura la capacità dell'amministrazione di un utilizzo razionale delle risorse a disposizione (umane, economico-finanziarie e strumentali) rispetto allo scopo (ad es. la capacità di programmazione e di spendita delle risorse evitando avanzi/immobilizzazioni di risorse);

- L'efficienza che esprime la capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (output) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegate.

- L'efficacia, esprime l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni). L'efficacia dell'azione di una amministrazione è misurata su due distinti assi: a) efficacia oggettiva (ad es: correttezza dell'output prodotto/erogato rispetto a quello programmato; tempestività di risposta/intervento; i tempi di attesa; il numero di errori commessi; il numero dei richiami dell'utenza per l'integrazione documentale; accessibilità/possibilità di accesso tramite web; b) efficacia soggettiva o percepita che misura la percezione che gli utenti hanno del servizio tramite indagini di customer satisfaction, interviste o focus group. In merito a quest'ultimo parametro, l'ente provvederà alla definizione ed adozione di adeguato strumento finalizzato alla rilevazione/misurazione e comparazione del grado di soddisfazione dei cittadini in merito alla qualità dei servizi erogati;

- L'impatto, che esprime il contributo dato dall'amministrazione alla realizzazione dell'impatto/effetto generato da una determinata attività (servizio/progetto) sui destinatari diretti (utenti) o indiretti (ad es. se l'impatto atteso è la riduzione di fenomeni di abbandono dei rifiuti, verranno misurati gli effetti che i progetti specifici (potenziamento e qualificazione dell'attività di prevenzione/controllo, interventi mirati di educazione al rispetto dell'ambiente ecc.) hanno reso rispetto al target.

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

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

(e) Art. - 11- La Validazione

1. Al fine di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione, nonché alla crescita delle competenze professionali, Il Nucleo di valutazione, acquisito il Piano degli Obiettivi/Piano Performance di cui all'art. 6, corredato degli indicatori di misurazione di cui all'art. 10, provvede alla Validazione dello stesso.
2. Il Nucleo di valutazione provvede alla validazione del Piano, con apposito verbale, rilevando l'omogeneità fra la proposta presentata e quanto previsto dal richiamato art. 5 del D.Lgs 150/09 s.m.i. In caso di motivato parere contrario, Il Nucleo di valutazione rinvia il piano ai soggetti interessati con le indicazioni operative da eseguire e tempistiche da rispettare al fine di procedere, ricorrendone i presupposti, alla validazione di cui trattasi.
3. Eventuali modifiche apportate al Piano degli Obiettivi nel corso dell'esercizio (secondo il comma 6 dell'art. 6) devono essere validate, secondo la disciplina del presente articolo dal Nucleo di valutazione.
4. Il verbale di validazione è trasmesso all'Organo esecutivo dell'ente.

Competenza	Organo politico	Dirigente	Nucleo di valutazione	Dirigente
Prodotto	Definizione e approvazione del piano degli obiettivi e dei comportamenti	Pianificazione Esecutiva Obiettivo di P.I.	Validazione Piano degli Obiettivi	Assegnazione Obiettivi Collaboratori

(f) Art. - 12 - Catalogo e Indicatori dei Comportamenti professionali

1. Al fine di garantire sia al valutato che al valutatore di conoscere i comportamenti ritenuti determinanti per lo svolgimento dei compiti legati allo specifico ruolo ricoperto, nonché un'adeguata omogeneità metodologica, il presente SMVP è dotato di un catalogo di riferimento iniziale che potrà essere integrato/modificato periodicamente dalla Giunta.
2. Il set di indicatori dei comportamenti e il relativo peso verrà determinato dall'Organo politico in fase di programmazione annuale per ciascuna classe di ruolo organizzativo.

Macro-voce comportamento		Comportamento		Indicatore
1	Capacità Organizzativa, Gestionale e Relazionale	1	Capacità di organizzare riunioni periodiche con i collaboratori	Almeno una riunione a trimestre: con report che descrive le azioni portate avanti e il contenuto delle riunioni
		.1		
		1	Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente con gli altri responsabili di struttura	Grado di partecipazione alle riunioni d'Area
		.2		
2	Impegno sul lavoro e qualità Prestazione individuale	2	Capacità di utilizzo e rendicontazione delle risorse finanziarie assegnate	Report legato agli aspetti economico-finanziari (capacità di spesa - capacità di realizzazione delle entrate)
		.1		

C	3	Capacità di proporre soluzioni innovative, valutazione dei collaboratori, delle competenze relazionali, organizzative etc.	3 .1	Capacità relazionali e di sostegno, motivazione, valorizzazione collaboratori, delega, clima organizzativo favorevole, gestione della comunicazione all'interno dell'Area	Questionario anonimo somministrato ai collaboratori da parte del NdV (uno per semestre)
			3 .2	Capacità di risposta alle sollecitazioni del Sindaco, espresse con disposizioni verbali o direttive	Report su verbali e direttive e azioni adottate
			3 .3	Capacità di differenziazione nella valutazione dei collaboratori	Differenziazione delle valutazioni dei dipendenti
P	4	Iniziativa personale e Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi	4 .1	Gestione proattiva nei confronti del cambiamento	Report sulle innovazioni adottate nell'anno
5	5	Competenze Professionali	5 .1	Adozione di iniziative volte a ridurre la spesa corrente dell'area di competenza, mantenendo inalterato il livello dei servizi	Report su azioni adottate
			5 .2	Collaborazione e supporto nell'attività di prevenzione della corruzione e dell'illegalità	Report su azioni adottate

Sezione 1.03 Misurazione delle Performance

(a) La Misurazione della Performance Organizzativa e della Performance Individuale

1. La misurazione della Performance Organizzativa rileva il grado di conseguimento di un dato risultato atteso che riguarda l'amministrazione nel suo complesso.
2. La misurazione della Performance Organizzativa si conclude con la produzione di un dato sintetico rappresentato, di norma, da una cifra espressa in % di raggiungimento.
3. La Performance Organizzativa, costituita da performance generale dell'Ente e dal contributo di ciascun CdR, concorre nella misura del 60% (di cui il 30% con riferimento alla Performance Generale dell'Ente e il 30% con riferimento al contributo del CdR alla Performance dell'Ente) del risultato complessivo della performance.
4. La misurazione della Performance Individuale rileva l'insieme dei risultati raggiunti in termini di obiettivi specifici e dei comportamenti realizzati dal Dirigente, in altre parole, misura:
 - a. il grado di conseguimento di eventuali specifici obiettivi di competenza dell'unità Organizzativa di diretta responsabilità del Dirigente;
 - b. i comportamenti, che attengono al "come" un'attività e un ruolo vengono svolti/interpretati dal Dirigente all'interno dell'organizzazione.
5. La Performance Individuale costituita da Comportamenti ed Obiettivi concorre nella misura del 40% (di cui il 20% con riferimento alla sfera dei Comportamenti e il 20% con riferimento agli Obiettivi Specifici) del risultato complessivo della performance.

(b) Art. - 14 - Il monitoraggio delle Performance

1. Il Nucleo di valutazione, secondo quanto previsto dall'art. 6 del D.lgs. 150/09 ss.mm.ii, provvede tramite un colloquio con i Dirigenti, e ove possibile attraverso sistemi di controllo strategico e di gestione, al *monitoraggio delle Performance*. Tale verifica intermedia consente l'analisi del grado di conseguimento degli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, segnalando anche su proposta dei Dirigenti, la necessità o l'opportunità di interventi correttivi da parte dell'organo esecutivo anche in forza del verificarsi degli eventi di cui al comma 6 dell'art. 6 del presente SMVP.
2. Il Dirigente è tenuto a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati ed insuperabili nella competenza, che potranno così dar luogo, in corso d'anno, ad un aggiornamento del piano degli obiettivi/Piano delle performance e dei relativi target.
Il Nucleo di valutazione, fermo restando il rispetto delle fasi e tempistiche della programmazione di cui all'art. 6, effettua almeno una sessione di monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi di Performance.
3. Il Nucleo di valutazione provvede a dare atto dell'esito del monitoraggio mediante apposito verbale e a trasmetterlo all'Organo Esecutivo. Le risultanze del monitoraggio sono inserite nella Relazione annuale sulla Performance dell'Ente.

Capo IV

Sezione 1.04 La Valutazione Finale

(a) Art.-15 - Le fasi della Valutazione

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

(b) Art.- 16 - La valutazione della Performance Organizzativa e Individuale

1. La fase di valutazione si articola nei seguenti step:
 - a. identificazione dei fattori che hanno portato allo scostamento;
 - b. verifica della natura degli scostamenti se di natura endogena e/o esogena (ascrivibile a fattori interni all'organizzazione, ovvero a fattori esterni).
2. Al fine di consentire una corretta esecuzione di quanto previsto nel comma precedente, ciascun Dirigente, secondo le tempistiche assegnate dal Nucleo di valutazione, provvede a documentare i risultati raggiunti mediante un report che confluisce nella Relazione Finale sulla Performance.
3. La valutazione prevede la formulazione di un giudizio e l'assegnazione di un punteggio (sulla base di metriche predefinite di cui al successivo art. 18), e verrà utilizzato per diverse finalità:
 - a. la valorizzazione delle risorse umane attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito e i metodi di incentivazione della produttività sulla base dei sistemi premianti vigenti presso l'ente;
 - b. il miglioramento organizzativo;
 - c. la ridefinizione delle strategie dell'amministrazione;
 - d. miglioramento degli indicatori di outcome.

(c) Art. -17- La valutazione dei comportamenti

1. Per la definizione del livello di adeguatezza o meno del comportamento esibito dal Dirigente in rapporto a quello atteso, si utilizzano scale di giudizio o di valutazione che consentano di "quantificare" in quale misura il Dirigente ha manifestato e dimostrato, nello svolgimento dei suoi compiti lavorativi, di possedere determinate caratteristiche.
 2. La valutazione dei comportamenti verrà effettuata mediante la somministrazione all'organo politico, di un questionario predisposto annualmente dal Nucleo di valutazione³ che potrà prevedere anche il coinvolgimento degli stakeholder (interni ed esterni).
 3. In alternativa alla somministrazione dei questionari si potrà procedere, con il supporto del Nucleo di valutazione, ad un focus dedicato condotto in plenaria con l'organo esecutivo dell'ente per la valutazione dei comportamenti di ciascun Dirigente. Rilevano ai fini della valutazione dei comportamenti anche la gestione di eventi particolarmente significativi e/o situazioni critiche che meglio possono descrivere le modalità di interpretazione del ruolo da parte del Dirigente.
 4. Per la misurazione e valutazione del solo comportamento afferente la gestione delle risorse umane potrà essere somministrato un questionario anonimo al personale assegnato all'unità organizzativa di riferimento del Dirigente. Il questionario potrà essere modificato a cura del Nucleo di valutazione, al fine di rendere flessibile la misurazione e valutazione della capacità del Dirigente nella gestione delle risorse umane assegnate. L'utilizzo del questionario è disposto dall'Organo esecutivo dell'ente in sede di Programmazione, ovvero su autonoma disposizione del Nucleo di valutazione.
 5. L'esito dei questionari concorre alla valutazione finale delle capacità di gestione delle risorse umane del Dirigente.
 6. È fatta salva la possibilità/opportunità per il Dirigente, di corredare il report di cui al comma 2 del precedente art. 16 di una descrizione dei comportamenti professionali oggetto di valutazione assunti nel corso dell'esercizio in riferimento ad eventi ritenuti particolarmente significativi o indicativi/emblematici delle modalità proprie di interpretazione del ruolo dirigenziale.

³ A discrezione dell'Nucleo di valutazione

7. Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, Il Nucleo di valutazione ha la facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato. L'autovalutazione non concorre alla determinazione dell'esito complessivo della valutazione.

(d) Art. - 18 -Le metriche di Valutazione

1. La valutazione viene effettuata mediante l'espressione di un giudizio composito, espresso sia in termini percentuali che in termini sintetici, che attesta in che misura il valore atteso è stato o meno rispettato.

2. Le metriche di valutazione relative agli obiettivi di performance sono riconducibili alla seguente scala di giudizio o di valutazione:

- a. Non avviato
- b. Avviato
- c. Perseguito
- d. Parzialmente Raggiunto
- e. Pienamente Raggiunto.

In particolare:

- se l'obiettivo è descritto dal livello "non avviato", ottiene un punteggio pari a 0-20;
- se l'obiettivo è descritto dal livello "avviato", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 50 e un minimo di 21;
- se l'obiettivo è descritto dal livello "perseguito", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 70 e un minimo di 51;
- se l'obiettivo è descritto dal livello "parzialmente raggiunto", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 90 e un minimo di 71;
- se l'obiettivo è descritto dal livello "pienamente raggiunto", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 100 e un minimo di 91;

3. Le metriche di valutazione relative ai comportamenti professionali/manageriali sono riconducibili alla seguente scala di giudizio o di valutazione:

- a. inadeguato ;
- b. insoddisfacente ;
- c. migliorabile ;
- d. buono ;
- e. eccellente.

In particolare:

- se il comportamento è descritto dal livello "inadeguato", ottiene un punteggio pari a 0-20;
- se il comportamento è descritto dal livello "insoddisfacente", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 50 e un minimo di 21;
- se il comportamento è descritto dal livello "migliorabile", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 70 e un minimo di 51;
- se il comportamento è descritto dal livello "buono", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 90 e un minimo di 71;
- se il comportamento è descritto dal livello "eccellente", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 100 e un minimo di 91;

(e) Art. - 19 - Determinazione dell'esito della valutazione della Performance Organizzativa e Individuale

1. La valutazione complessiva del Dirigente è determinata nella misura del 60% dal contributo individuale al raggiungimento della performance organizzativa dell'Ente.

2. La valutazione della performance individuale, data dal risultato conseguito in rapporto a eventuali obiettivi specifici e ai comportamenti professionali concorre nella misura del 40% della Valutazione complessiva del Dirigente. L'esito di tale valutazione è data:

✓ dalla somma dei prodotti del peso dell'obiettivo specifico (PFI a) di cui all'art. 8) per il risultato espresso in termini % e corrispondente ai livelli della scala di giudizio illustrata all'art. 17.

✓ e dei comportamenti (PFI b) di cui all'art. 9) per il risultato espresso in termini % e corrispondente ai livelli della scala di giudizio illustrata all'art. 17.

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

(f) **Art.-20- Le Schede di valutazione della performance**

1. La performance viene valutata con apposite schede comprendenti:
 - a. la performance generale dell'Ente (PFO "a")
 - b. la performance individuale (PFI "b", "c", "d")

Il risultato assegnato dal Nucleo di valutazione è relativo alla misurazione dell'allineamento o scostamento rispetto all'outcome atteso ed è riportato, in termini percentuali, nella scheda individuale del Dirigente. Nella scheda di valutazione individuale del Dirigente il risultato assegnato dal Nucleo di valutazione è relativo alla prestazione resa.

Art. - 21- La Differenziazione delle Valutazioni

1. Il Nucleo di valutazione e ciascun Dirigente, nel ruolo di valutatore del personale funzionalmente dipendente di diretta responsabilità, assicurano la differenziazione dei giudizi dei valutati.
2. Ciascun Dirigente entro il 30 Marzo di ciascun anno provvede ad effettuare la valutazione del personale assegnato secondo le procedure previste nel corrispondente sistema di misurazione e valutazione delle performance.
3. Il Dirigente al fine di assicurare omogenei approcci e standard valutativi, prima della conclusione della valutazione dei propri collaboratori effettuano incontri di calibrazione che servono a ponderare le valutazioni finali del personale. Il Dirigente avrà cura di dare comunicazione formale al Nucleo di valutazione dell'avvenuto incontro.
4. La capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori concorre alla determinazione della Performance Individuale del Dirigente.

(g) **Art. - 22 - Colloquio Finale**

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

(h) **Art. - 23 – Iter Proposta di Valutazione**

1. Il Nucleo di valutazione a conclusione del processo valutativo predispone la proposta di valutazione e la trasmette all'organo politico.
2. La proposta di valutazione contiene:
 - a. una descrizione sintetica delle finalità del documento;
 - b. il riferimento agli obiettivi e delle eventuali modifiche in corso dell'esercizio;
 - c. la scheda di valutazione del Dirigente – allegato 1-
3. Entro 10 gg dalla data di trasmissione al Presidente, in assenza di rilievi da parte dello stesso, la valutazione viene trasmessa al dirigente.
4. Trascorsi 10 gg dalla data di consegna/trasmissione, in assenza di rilievi da parte dei Dirigente, la proposta del Nucleo di valutazione diviene definitiva. Nel caso di ricorso con esito positivo da parte del Dirigente, la proposta viene rinviata al Presidente con evidenziazione delle variazioni a seguito di accoglimento del ricorso.

Capo V

Sezione 1.05 Conciliazione

(a) Art. - 24 - Disciplina di Conciliazione

1. Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa di cui all'art. 7, comma 3 del D. Lgs. 150/2009 ss.mm.ii., il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento interno di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.

2. Entro 10 giorni dalla notifica della scheda di valutazione, di cui al comma 1 dell'art. 23, in caso di risultato complessivo non condiviso, il Dirigente può produrre articolata relazione controdeduttiva, sulla quale di norma, entro i 10 gg. successivi, Il Nucleo di valutazione:

- a. in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, conferma la propria valutazione;
- b. diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata e a notificarla all'interessato e all'organo esecutivo dell'Ente.

3. Nel caso in cui si verifichi l'ipotesi a) di cui al presente articolo, entro 3 giorni dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura del Dirigente, assistito da un rappresentante delle organizzazioni sindacali ovvero da un legale di sua fiducia, un colloquio con Il Nucleo di valutazione. La calendarizzazione del colloquio con Il Nucleo di valutazione dovrà essere definita entro 10 giorni dalla richiesta. La procedura si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra Il Nucleo di valutazione e il Dirigente, ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Sezione 1.06 Rendicontazione

(a) Art. - 25 - Relazione Finale sulle Performance

1. La Relazione Finale sulle Performance ai sensi dell'art. 10 c. 1 lett. b) D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii, è un documento consuntivo, redatto dall'Ente entro il 30 giugno, che evidenzia, con riferimento all'anno precedente, *i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.*

2. La relazione di cui al comma precedente, trasmessa dall'Ente al Nucleo di valutazione ai fini della Validazione, costituisce condizione preliminare alla liquidazione del trattamento accessorio collegato alle Performance.

(b) Art. - 26 - Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema (art. 14, comma 4, lett. a) del d.lgs. 150/2009

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

Sezione 1.07 Norme finali

(a) Art. - 27 - Criteri di accesso al premio

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

(b) Art. - 28 - Entrata in vigore

1. Il SMVP di cui al presente documento troverà applicazione a decorrere dal 2020.
2. A seguito della adozione di apposite Linee Guida per gli Enti Locali di cui al D.Lgs. n. 74/2017 la metodologia potrà, ricorrendone i presupposti, essere adeguata/aggiornata.

(c) Art. - 29 - Norma Transitoria

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

Allegato 1

(d) VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO DEL RESPONSABILE AL CLIMA ORGANIZZATIVO 2021

Quanto si trova in accordo con le seguenti informazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla		Del tutto	
	1	2	3	4
1 - Mi sento motivato nello svolgimento del mio lavoro				
2 - Il mio responsabile mi coinvolge nei processi decisionali e prende in considerazione le mie proposte				
3 - Il mio responsabile esercita la delega e mi supporta nel raggiungimento degli obiettivi				
4 - Il mio responsabile gestisce con adeguata comunicazione conflitti e problemi				
5 - Il mio responsabile agisce con equità				
6 - Il mio responsabile presta attenzione ai miei bisogni personali e lavorativi				
7 - Considero il mio responsabile competente e di valore				

(e) *Fac simile scheda di valutazione*

Costituisce parte integrante e sostanziale della presente metodologia il fac simile di Scheda per la valutazione della performance del personale dipendente a tempo indeterminato e a tempo determinato, che potrà essere rivisto alla luce delle esigenze valutative sopravvenute.

Obiettivo:						Peso :
INDICATORI	Peso	SCALA INDICATORI	Risultato intermedio	Risultato finale	VALUTAZIONE	
		5 = 4 = 3 = 2 = 1 =				
		5 = 4 = 3 = 2 = 1 =				
						VALUTAZIONE OBIETTIVO

Obiettivo:						Peso :
INDICATORI		SCALA INDICATORI	Risultato intermedio	Risultato finale	VALUTAZIONE	
		5 = 4 = 3 = 2 = 1 =				
		5 = 4 = 3 = 2 = 1 =				
						VALUTAZIONE OBIETTIVO

Monitoraggio intermedio – NOTE
Valutazione – NOTE

Comportamenti esecutivi attesi : Peso 20%

Comportamento osservato:		Peso %

Item individuato per l'anno...	VALUTAZIONE				

Comportamento osservato:		Peso %

Item individuato per l'anno...	VALUTAZIONE				

Sintesi valutazione dipendente Categoria A, B e C

Punteggio

Peso

Punteggioponderato

Valutazione Performance organizzativa

0%

Valutazione Obiettivi

0%

Valutazione Comportamenti esecutivi attesi

0%

Totale

00%

Data

Firma

	INDICATORI	Peso	SCALA INDICATORI	Risultato intermedio	Risultato finale	VALUTAZIONE
			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			
			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			

VALUTAZIONE
OBIETTIVO

Obiettivo:						Peso :
	INDICATORI		SCALA INDICATORI	Risultato intermedio	Risultato finale	VALUTAZIONE
			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			
			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			

VALUTAZIONE
OBIETTIVO

Monitoraggio intermedio – NOTE

Valutazione – NOTE

Comportamenti professionali attesi : Peso 20%

Comportamento osservato:		Peso %

Item individuato per l'anno...	VALUTAZIONE				

Comportamento osservato:		Peso %

Item individuato per l'anno...	VALUTAZIONE				

Sintesi valutazione dipendente categoria D

Punteggio	Peso	Punteggioponderato
Valutazione Performance organizzativa	0%	
Valutazione Obiettivi	0%	
Valutazione Comportamenti Professionali attesi	0%	
Totale	00%	

Data

Firma

