



**COMUNE DI CAVARZERE
(provincia di VENEZIA)**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
in applicazione del D. Lgs. 150/09 e della legge n. 135/2012**

1. PREMESSE: descrizione del sistema

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il successivo decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito “Decreto”, introducono il concetto di performance organizzativa direttamente collegato a quello di performance individuale.

L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”. L’articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall’articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa “all’amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l’amministrazione”. L’articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all’Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all’articolo 14 del Decreto, di seguito “OIV”. L’articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa. L’articolo 9 del Decreto, nell’introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e le altre valutazioni, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che *“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 agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”*.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito “Sistema”, ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con riferimento separatamente ai dirigenti preposti alla direzione dei Settori ed al resto del personale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall’articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione nazionale CIVIT di cui all’articolo 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all’applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti;

- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

1.1 I RIFERIMENTI DI LEGGE

In particolare occorre già in premessa soffermare l'attenzione sull'oggetto del presente sistema, ovvero su quanto disposto dall'articolo 7 del Decreto secondo il quale: “*le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la **performance organizzativa e individuale** e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”*. In premessa si rende necessario evidenziare il contenuto dell'art. 7 del D.Lgs. 150/09, ai cui principi gli Enti Locali devono adeguare i propri ordinamenti:

Art. 7. Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance e' svolta:

a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;

b) dalla Commissione di cui all'articolo 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo;

c) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificati dagli articoli 38 e 39 del presente decreto.

3. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, individua, secondo le direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13, secondo quanto stabilito dal comma 2 del medesimo articolo:

a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del presente decreto;

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

c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;

d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Vero elemento di novità per gli Enti Locali (e più in generale per tutta la Pubblica Amministrazione) è l'individuazione, misurazione e valutazione di una **performance organizzativa a fianco di quella individuale**.

L'articolo 8, seppur non richiamato nell'ambito del Decreto stesso tra gli articoli a cui gli Enti Locali devono adeguare i propri ordinamenti, definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Tali ambiti vengono così sintetizzati all'interno del citato art. 8 del Decreto:

Art. 8. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) 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;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

L'articolo 9 del Decreto, infine, nell'introdurre gli ambiti di misurazione della performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e le altre valutazioni, stabilendo espressamente:

Art. 9. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e' collegata:
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
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 o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti prof.li e organizzativi.

Gli altri riferimenti ed indirizzi utilizzati per la redazione del presente Sistema sono:

- ▣ delibera CIVIT n. 89/2010 (indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance).
- ▣ delibera CIVIT n. 104/2010 (definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance).
- ▣ delibera CIVIT n. 114/2010 (indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance).
- ▣ Linee guida ANCI in materia di ciclo della performance
- ▣ Linee guida bis ANCI in materia di ciclo della performance
- ▣ Linee guida definitive ANCI in materia di ciclo della performance (di marzo 2011)

1.2 LE PAROLE CHIAVE

- a. Performance: il contributo che un soggetto (organizzazione, gruppo, singolo obiettivo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione nel suo complesso vive ed opera.
- b. Performance organizzativa: la performance ottenuta dall'Ente nel suo complesso o dalle singole aree/settori in cui si articola.

- c. Performance individuale: la performance ottenuta dai singoli, o da gruppi, o comunque il contributo individuale fornito al lavoro dell'Ente.
- d. Ciclo di gestione della performance: il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi (coerenti col processo di declinazione della strategia), corredati di indicatori e target, si provvede alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati del ciclo.
- e. Misurazione della Performance: attività di riscontro degli scostamenti tra i target degli obiettivi assegnati ed i risultati effettivamente raggiunti, il tutto sulla base di indicatori misurabili. È un processo formalizzato che svolge le funzioni di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni rilevanti.
- f. Valutazione della performance: analisi e valutazione dei risultati ottenuti dall'Ente, dalle aree/settori/servizi/uffici, dai singoli, sulla base dei riscontri delle misurazione della performance.
- g. Rendicontazione della performance: descrizione delle risultanze della misurazione dei risultati, indirizzata agli stakeholder interni ed esterni all'Ente.
- h. Sistema di misurazione e valutazione della performance: il complesso dei criteri che definiscono le caratteristiche, le metodologie, le fasi ed il ruolo di tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nei processi di misurazione e valutazione della performance.
- i. Stakeholder: colui o coloro che portano degli interessi: Sono singoli, gruppi formalizzati o no, che possono essere influenzati o possono influenzare le scelte dell'Ente.
- j. Accountability: attività di rendicontazione da parte dell'Ente del lavoro garantito e dei risultati prodotti. Dall'insieme delle informazioni rendicontate, gli stakeholder devono essere messi nelle condizioni di esprimere un proprio giudizio circa l'operato dell'Ente.

2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (area dirigenza)

Il nuovo “Sistema di misurazione e valutazione della performance” – area dirigenziale, prevede che la misurazione della performance individuale e di quella organizzativa, avvengano nel rispetto quanto stabilito dall'art. 9 comma 1, cioè:

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e' collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;*
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;*
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.*

L'ANCI, con le “linee guida definitive in materia di ciclo della performance (per l'applicazione del D. Lgs. 150/09 negli Enti Locali)” ha infatti espressamente stabilito che: “*il Sistema di misurazione e valutazione della performance è logicamente composto da due parti correlate, ciascuna dedicata ad una finalità della misurazione:*

- ▣ *la misurazione della performance organizzativa.*
- ▣ *la misurazione della performance individuale”.*

Inoltre sempre all'interno delle linee guida l'ANCI così si esprime: “..... la misurazione della performance organizzativa di Ente..... nel prendere in esame gli ambiti di cui all'art. 8, dovrà raggiungere l'obiettivo di valutare:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi amministrativi espressi dagli organi politici;
- il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ente, finalizzato all'aumento degli standard produttivi dei servizi resi alla popolazione

Tali priorità per il Comune di Cavarzere si traducono in una sola scheda che si compone di tre sezioni:

- valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- valutazione della performance individuale (composto da analisi di capacità, competenze, abilità);
- valutazione della performance organizzativa (misurata nei suoi due aspetti di contributo alla performance di Ente, e di performance sui risultati di Settore).

Il peso ponderato attribuito alle tre sezioni relative alla valutazione delle prestazioni dei dirigenti è rispettivamente di:

- raggiungimento obiettivi: 60%
- performance individuale: 30%
- performance organizzativa: 10%

Il Sistema adottato dal Comune di Cavarzere in questa maniera riesce a tener conto di tutti gli elementi richiamati dall'art. 9, comma 1, del Decreto.

2.1 IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI.

Gli obiettivi strategici di esercizio vengono affidati a ciascun dirigente con idoneo atto ad inizio esercizio denominato Piano degli Obiettivi (PDO) (secondo i tempi stabiliti dai regolamenti di contabilità e del ciclo di gestione della performance); tali obiettivi vengono redatti su apposite “schede obiettivo” che contengono gli elementi necessari per la misurazione e valutazione preventive, concomitanti e successive. Sulla base delle risultanze finali, ciascun dirigente predispose nel mese di gennaio dell'anno successivo all'esercizio in valutazione, la propria relazione che viene sottoposta al Nucleo di Valutazione / Organismo Indipendente di Valutazione (Nucleo/OIV). Tale organismo, a cui spetta il compito di predisporre la valutazione dei dirigenti, analizza il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo, anche sulla base di specifiche analisi ed informazioni richieste e fornite dal Controllo di Gestione interno dell'Ente. A ciascun obiettivo viene attribuito un punteggio a cura dell'organismo di valutazione che ne attesta il grado di raggiungimento: questo andrà a comporre la valutazione del dirigente.

2.2 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è data dall'apporto personale in termini di competenze, capacità, abilità. Tutti questi elementi vengono raccolti in 6 sottosezioni denominate:

- Capacità dimostrata nel gestire il proprio tempo lavoro/flessibilità.
- Capacità di gestire, motivare, guidare, valutare i collaboratori e generare un clima organizzativo che favorisca la produttività.
- Capacità di promuovere la qualità dei servizi resi, senza indurre formalismi e burocratismi.
- Capacità di gestire e promuovere innovazioni (tecnologiche/procedimentali).
- Capacità nell'assolvere attività di controllo sulle funzioni affidate e controllo di gestione.
- Qualità dell'apporto personale specifico.

All'interno di questa sezione si valutano aspetti specifici come, a titolo di esempio, la "capacità di valutare (di differenziare la valutazione come richiesto dal Decreto stesso).

Secondo il medesimo range il Nucleo/OIV, anche sulla scorta delle indicazioni fornite dal Segretario Generale, al quale è attribuito il "ruolo di raccordo tra l'organismo e l'organizzazione dell'Ente, attribuisce il punteggio a ciascun elemento della scheda.

2.3 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa va intesa in un duplice aspetto: come performance complessiva dell'Ente, e come performance del singolo Settore in cui si articola l'organizzazione del Comune.

Per permettere la valutazione di entrambi tali elementi è stata predisposta la terza sezione della scheda del Sistema di misurazione e valutazione, che ha un peso ponderato del 10% dell'intera valutazione. Al suo interno sono appunto rappresentate le due componenti:

- Contributo alla performance di Ente (con un peso del 2% all'interno del 10%), dove la performance di Ente verrà letta come media delle performance di tutti i settori (calcolata sulla percentuale complessiva di raggiungimento di tutti gli obiettivi).
- Performance di settore (con un peso del 8% all'interno del 10%): essa si fonderà sul coinvolgimento degli stakeholder e verrà misurata sulla base di specifici obiettivi che verranno assegnati a ciascun dirigente per ciascun anno.

3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (area dipendenti)

Il nuovo "Sistema di misurazione e valutazione della performance" – **area dipendenti**, prevede che la misurazione della performance individuale e di quella organizzativa rispettino quanto stabilito dall'art. 9 comma 2, cioè:

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 o individuali;*
- *B) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;*
- *C) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.*

E' stata valorizzata, come da schede allegate, la valutazione legata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali. Tali obiettivi andranno esplicitati nel Ciclo di Gestione della Performance, nella logica dell'albero delle performance, ovvero a cascata dagli obiettivi dei dirigenti e poi delle Posizioni Organizzative: a consuntivo ciascun dirigente potrà verificare il contributo di ciascun dipendente alla loro realizzazione.

4. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il processo di misurazione e della performance è composto dalle seguenti fasi:

- Predisposizione delle relazioni di rendicontazione a cura dei dirigenti e trasmissione al Nucleo / OIV (entro il mese di gennaio).
- Avvio formale del processo di valutazione da parte del Nucleo / OIV.
- Incontro individuale tra Nucleo / OIV e ciascun dirigente (entro marzo).
- Eventuali approfondimenti a cura del Nucleo / OIV.
- Redazione delle proposte di schede di valutazione ed inoltre al Sindaco il quale è il soggetto individuato quale responsabile della valutazione (entro aprile).

4.1 IL CONTENZIOSO

Per l'area dirigenza:

1. Dalla consegna della scheda di valutazione ciascun dirigente ha 20 giorni di tempo per proporre ricorso avverso la valutazione, da presentarsi congiuntamente a Segretario Generale e Nucleo / OIV.
2. Il Nucleo / OIV deve convocare nuovamente il dirigente entro 30 giorni dalla presentazione del ricorso.
3. Nei successivi 30 giorni dal colloquio il Nucleo / OIV deve presentare idonea relazione al Sindaco al quale spetterà il compito finale di rivedere o meno la valutazione assegnata in prima istanza.
4. Eventuali conguagli retributivi.

Per l'area dipendenti:

1. Dalla consegna della scheda di valutazione ciascun dipendente ha 20 giorni di tempo per proporre ricorso avverso la valutazione, da presentarsi congiuntamente a Dirigente valutatore e, per conoscenza al Segretario Generale.
2. Il Dirigente valutatore unitamente al Segretario Generale deve invitare il dipendente ad un momento di confronto entro 30 giorni dalla presentazione del ricorso.
3. Nei 30 giorni successivi il Dirigente deve esprimersi confermando o rivedendo la scheda di valutazione oggetto del ricorso.
4. Eventuali conguagli retributivi.

5. DALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE ALLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Il Decreto prevede poi che, per dare completamento al ciclo di gestione della performance, dopo aver strettamente correlato il processo di programmazione degli obiettivi da un lato, e quello di misurazione e valutazione del loro grado di raggiungimento dall'altro, si giunga ad avviare una integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra gli strumenti rigorosi e sperimentati del controllo di gestione e del controllo strategico, con gli strumenti della rendicontazione, passando, nei fatti, da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai cittadini ed agli utenti. Il Decreto prevede espressamente che il ciclo di gestione della performance si possa concludere con apposita Relazione sulla performance.

Secondo quanto stabilito dal regolamento comunale del ciclo della performance, la relazione sulla performance costituisce lo strumento per dimostrare la misurazione e la valutazione dei risultati e per garantire la totale trasparenza ed accessibilità. Nel citato regolamento si stabilisce all'art. 4 comma 2 che: "la relazione sulla performance, validata dal Nucleo / OIV, è trasmessa al Sindaco entro il 30.06 di ciascun esercizio. La relazione viene impostata, in prima versione, con il contributo del Segretario Generale e del Dirigente del Servizio Finanziario, sulla base delle rilevazioni e delle relazioni predisposte dai settori e verificate dallo stesso Nucleo / OIV: successivamente viene validata dal medesimo organismo tenuto conto degli obiettivi di gestione.

6. COERENZA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha previsto la valutazione per tutto il personale delle pubbliche amministrazioni. L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando gli ambiti entro cui tali valutazioni dovranno avvenire.

La coerenza dell'intero sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di

Cavarzere viene garantita dal necessario collegamento e coinvolgimento di ciascun dipendente negli obiettivi dell'Ente. Questo è il processo da seguire:

1. Ad inizio esercizio con apposita deliberazione di Giunta viene approvato il Piano degli Obiettivi, che rappresenta l'atto di affidamento degli obiettivi strategici ai singoli dirigenti.
2. All'interno del proprio settore ciascun dirigente dovrà affidare gli obiettivi alle Posizioni Organizzative ed Alte Professionalità affidategli, secondo un processo a cascata rappresentato dall'albero delle performance.
3. Nel momento in cui ciascun dirigente redige le schede contenenti le proposte di obiettivi, egli avrà la responsabilità di individuare le persone e/o i gruppi di lavoro coinvolti.

Coerentemente con questo processo, a fine esercizio:

1. I dirigenti vengono valutati dal Nucleo /OIV, che attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici affidati.
2. I dirigenti valutano le Posizioni Organizzative ed Alte Professionalità, anche sulla base del concorso al raggiungimento degli obiettivi strategici loro assegnati.
3. I dirigenti, con il supporto di Posizioni Organizzative ed Alte Professionalità, valutano il contributo assicurato dai singoli dipendenti alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi, il tutto a partire dal grado di raggiungimento degli obiettivi strategici da parte del dirigente.

Il sistema nel suo complesso si basa quindi sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati. L'analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi a cura del Nucleo / OIV, realizzata nel processo di valutazione dei dirigenti, diventa il punto di partenza sulla base del quale poi il resto del personale riceverà la propria valutazione sulla base dei comportamenti organizzativi che verranno misurati ricorrendo alle usuali schede di valutazione.

7. LE SCHEDE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Di seguito si riportano le schede di valutazione dei dirigenti e del restante personale

ALLEGATO A alla deliberazione G.C. n.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

sistema di valutazione ai sensi del D. Lgs. 150/09

AREA DELLA DIRIGENZA

ANNO 2012

NOME e COGNOME del valutato:

SETTORE DI COMPETENZA:

SEZIONE A

VALUTAZIONE OBIETTIVI

obiettivi	peso ponderato	valutazione	punteggio
ob. n. 1			
ob. n. 2			
ob. n. 3			
ob. n. 4			
ob. n. nn.			
Totale			

SEZIONE B

**VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE
(COMPORAMENTI, COMPETENZE, ABILITA')**

	valutazione	media 1a, 1b, 1c
1 Capacità dimostrata nel gestire il proprio tempo lavoro/flessibilità		
1a capacità di valutare le urgenze		
1b capacità di graduare gli adempimenti in rapporto all'importanza		
1c tendenza a procrastinare soluzione problemi più complessi e non graditi		

	valutazione	media 2a, 2b, 2c, 2d, 2e
2 Capacità di gestire, motivare, guidare, valutare i collaboratori e generare un clima organizzativo che favorisca la produttività		
2a capacità di lavorare in gruppo		
2b propensione ad incontri di coordinamento		
2c propensione a delegare ai collaboratori		
2d capacità di elaborare e realizzare progetti di produttività		
2e capacità di valutare		
	valutazione	media 3a, 3b, 3c
3 Capacità di promuovere la qualità dei servizi resi, senza indurre formalismi e burocratismi		
3a grado di collaborazione con gli altri Settori		
3b orientamento alla qualità delle prestazioni		
3c attaccamento al formalismo burocratico		
	valutazione	media 4a, 4b, 4c
4 Capacità di gestire e promuovere innovazioni (tecnologiche/procedimentali) processi formativi e selezione del personale		
4a disponibilità ed apertura a nuove idee di colleghi e/o collaboratori		
4b capacità di promuovere e utilizzare l'informatizzazione		
4c attenzione alla formazione dei collaboratori		
	valutazione	media 5a, 5b, 5c
5 Capacità nell'assolvere attività di controllo sulle funzioni affidate e controllo di gestione		
5a grado di controllo dell'attività dei propri collaboratori		
5b grado di controllo della gestione complessiva del settore		

	valutazione	media
		6a, 6b, 6c
6 Qualità dell'apporto personale specifico		
6a propensione a sviluppare le competenze specifiche del Settore		
6b propensione allo sviluppo delle proprie competenze manageriali		
6c atteggiamento positivo nel rapporto con i colleghi		
	valutazione	media
		7a, 7b, 7c

SEZIONE C

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

	Peso ponderato	valutazione	punteggio
contributo alla performance di Ente	0,20		
performance di Settore ottenuta	0,80		
Totale			

QUADRO DI SINTESI

	Pesi	Punteggi	valutazione ponderata
Obiettivi	0,60		
performance individuale	0,30		
performance organizzativa	0,10		
RISULTATO FINALE DELLA VALUTAZIONE			