



Deliberazione N. 125

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

Oggetto: Approvazione della Metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali e della Metodologia di valutazione delle performance individuali dei dirigenti

L'anno duemilaventuno, addì due del mese di settembre alle ore 17:00 nella sala delle adunanze.

Previa l'osservanza di tutte le formalità prescritte dalla legislazione amministrativa speciale circa il funzionamento degli organi di governo, nonché dal vigente statuto comunale, sono stati oggi convocati in sede deliberante i componenti della Giunta comunale.

All'appello risultano:

	Presente	Assente
Vezzoli Cristian		X
Cortesi Gabriele	X	
Pedrini Ester	X	
Volpi Giampaolo	X	
Cremonini Gila	X	
Totale	4	1

Partecipa il Segretario Generale Paola Maria Xibilia, che sovrintende alla redazione del presente verbale.

Essendo legale il numero degli intervenuti, Gabriele Cortesi - Vicesindaco - assume la presidenza e dichiara aperta la seduta per la trattazione dell'oggetto sopra indicato.

- Decisione** La Giunta comunale, all'unanimità, approva:
1. la metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali (All. 1);
 2. la metodologia di valutazione delle performance individuali dei dirigenti (All. 2).

Con voto separato e unanime la presente deliberazione è dichiarata immediatamente eseguibile, in considerazione della necessità d'informare al più presto i dirigenti e il nucleo di valutazione, al fine di predisporre la necessaria documentazione per la graduazione.

- Motivazione** A seguito della revisione organizzativa dell'Ente, approvata con deliberazione di Giunta comunale n. 21 del 25 febbraio 2021, è necessario approvare la metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali e la metodologia di valutazione delle performance individuali dei dirigenti, adeguandole alle nuove esigenze.

Le proposte sono state predisposte dal Nucleo di valutazione dell'ente, tendo conto delle novità introdotte dalla revisione organizzativa, degli aggiornamenti necessari derivanti da un sistema datato e delle specificità organizzative e gestionali.

Le metodologie sono state illustrate ai dirigenti in data 15 luglio 2021.

La proposta è stata presentata alle organizzazioni sindacali in data 01 settembre 2021¹.

- Altre informazioni** L'informazione², sulla la metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali e sulla metodologia di valutazione delle performance individuali dei dirigenti è stata inviata alle organizzazioni sindacali con nota protocollo n. 36040 del 27 agosto 2021.

La presente deliberazione è trasmessa alle organizzazioni sindacali, ai dirigenti, al servizio personale.

¹ Verbale del 1° settembre 2021 prot.n. 36674

² Ai sensi dell'art. 44 comma 1 lettera a) del CCNL 17 dicembre 2020.



Deliberazione di Giunta Comunale n. 125 del 02/09/2021

PARERI PREVENTIVI SULLA PROPOSTA

PARERE DI REGOLARITA' TECNICA

La sottoscritta Paola Maria Xibilia, nella sua qualità di segretario, ai sensi dell'art. 49 – comma 1 – del decreto legislativo 18 agosto 2000 n. 267, esprime il proprio parere favorevole sulla sola regolarità tecnica.

Addì, 01 settembre 2021

Il dirigente

Paola Maria Xibilia

Documento prodotto in originale informatico e firmato digitalmente ai sensi dell'art. 20 del "Codice dell'amministrazione digitale" (D.Lgs. 82/2005).



Metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali

Approvata con deliberazione di Giunta n. ___ del 2 settembre 2021

Sommario

1	Premessa	2
2	I soggetti coinvolti nel processo di graduazione delle posizioni	2
3	La proposta per il Comune di Seriate.....	3
3.1	Il metodo per la graduazione delle posizioni dirigenziali	3
3.1.1	Esplicitazione dei fattori di graduazione	3
3.1.2	Attribuzione dei pesi a ciascun fattore di graduazione	4
3.1.3	Assegnazione del punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione	8

1 PREMESSA

Il presente documento descrive una metodologia per confrontare le posizioni dirigenziali del Comune di Seriate, in modo sistematico e formalizzato. L'obiettivo intermedio della metodologia proposta è di consentire una graduazione di dette posizioni (determinando, quindi, l'importanza relativa di una posizione rispetto ad un'altra). L'obiettivo finale è invece quello di definire una base per l'attribuzione della retribuzione di posizione prevista dal contratto di lavoro.

È opportuno chiarire preliminarmente che il sistema di graduazione proposto *non valuta le persone, ma le posizioni*. Si tratta, in sostanza, di stabilire una graduatoria di queste ultime a prescindere dal potenziale e dalle performance delle persone che riceveranno l'incarico di posizione.

La graduazione delle posizioni dirigenziali va intesa come strumento per la gestione delle risorse umane e per tale motivo è passibile di aggiornamenti al verificarsi di modifiche rilevanti nell'organizzazione del Comune.

2 I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

Nel definire una metodologia per la graduazione delle posizioni dirigenziali occorre accettare un certo grado di discrezionalità nel percorso che conduce all'elaborazione del risultato finale, qualunque metodologia venga adottata. Per questa ragione, è necessario prestare particolare attenzione, oltre agli aspetti più propriamente di metodo, al processo decisionale della graduazione.

La funzione della metodologia di graduazione è quella di limitare il grado di soggettività delle decisioni, aiutando i decisori ad assumere le proprie scelte secondo percorsi predefiniti e trasparenti.

All'interno del processo di graduazione occorre distinguere diversi ruoli:

- il "tecnico della graduazione" è il Nucleo di valutazione, che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche al problema della graduazione;
- le posizioni dirigenziali sono coinvolte attivamente nella definizione della metodologia;
- la Giunta comunale rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia.

3 LA PROPOSTA PER IL COMUNE DI SERIATE

3.1 IL METODO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

Premesso che si intende operare secondo una metodologia mista di tipo sia qualitativo che quantitativo, essa viene di seguito esplicitata.

Innanzitutto è necessario effettuare un primo raggruppamento delle posizioni dirigenziali a seconda che esse si riferiscano a posizioni di struttura o meno.

Successivamente, nell'ambito di ciascun raggruppamento, è necessario graduare le posizioni attraverso una metodologia quali-quantitativa che ne colga le specificità e che preveda:

- l'esplicitazione dei fattori di graduazione;
- l'attribuzione dei pesi a ciascun fattore di graduazione;
- l'assegnazione del punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione.

3.1.1 Esplicitazione dei fattori di graduazione

I fattori di graduazione generali e gli elementi specifici di graduazione sono quelli riportati nella seguente tabella.

Tavola 1 - Fattori di graduazione delle posizioni

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE
Consistenza delle risorse assegnate	<ul style="list-style-type: none"> • Consistenza delle risorse umane (dipendenti) • Consistenza delle risorse finanziarie
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	<ul style="list-style-type: none"> • Complessità del quadro normativo • Complessità del quadro delle relazioni • Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati • Complessità interna dell'unità organizzativa
Autonomia gestionale e responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilità gestionale • Pluralità e rilevanza degli incarichi aggiuntivi • Responsabilità amministrativa e penale
Strategicità della posizione	<ul style="list-style-type: none"> • Strategicità della posizione

Attribuzione dei pesi a ciascun fattore di graduazione

Pesi attribuiti

Ciascun fattore generale di graduazione va opportunamente pesato al fine di considerarne l'importanza relativa nella formulazione del giudizio finale sulla posizione.

In una scala graduata da 0 a 100, a ciascun fattore è stato attribuito un peso, in termini di punteggio massimo che è possibile attribuire a tale fattore. In particolare i pesi sono i seguenti:

Tavola 2: Pesi dei fattori di graduazione

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	MAX PUNTI
Consistenza delle risorse umane e finanziarie assegnate	20
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	45
Autonomia gestionale e responsabilità	15
Strategicità della posizione	20
	100

Ogni fattore generale di graduazione è articolato in uno o più elementi specifici. Ad ogni elemento specifico è attribuito un peso, consistente nella fascia di punteggio (da minimo a massimo), che è possibile attribuire a tale elemento.

Nella Tavola 3 viene riportata la scheda di graduazione utilizzata, contenente il dettaglio dei pesi attribuiti a ciascun elemento specifico utilizzato per la pesatura delle posizioni dirigenziali.

Tavola 3: Scheda di graduazione delle posizioni dirigenziali

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	PUNTI	MAX PUNTI
A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie	A1. Consistenza delle risorse umane	da 0 a 10	
	A2. Consistenza delle risorse finanziarie	da 0 a 10	
TOTALE FATTORE		20	20
B. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B1. Complessità del quadro normativo	da 0 a 10	
	B2. Complessità del quadro delle relazioni	da 0 a 10	
	B3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità dei risultati	da 0 a 10	
	B4. Complessità interna	da 0 a 15	
TOTALE FATTORE		45	45

C. Autonomia gestionale e responsabilità	C1. Responsabilità gestionale	da 0 a 5	
	C2. Pluralità e rilevanza degli incarichi aggiuntivi	da 0 a 2	
	C3. Responsabilità amministrativa e penale	da 0 a 8	
TOTALE FATTORE		15	15
D. Strategicità della posizione	D1. Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale, al programma di mandato e al funzionamento dell'organizzazione	Da 0 a 20	
TOTALE FATTORE		20	20
TOTALE COMPLESSIVO			100

Criteria di valutazione adottati

Per una completa comprensione dei criteri di valutazione adottati è ora necessario analizzare, **per ciascun elemento specifico di valutazione:**

- le informazioni utilizzate per la valutazione;
- i criteri in base ai quali sono assegnati i punteggi.

A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie assegnate

A1. Consistenza delle risorse umane

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
<p>Si considerano le risorse umane assegnate al Settore, espresse in termini di n. di dipendenti assegnati.</p> <p>In sede di prima applicazione della metodologia, e comunque a seguito di una riorganizzazione complessiva della struttura organizzativa, si prende in considerazione la consistenza del personale assegnato così come risultante a seguito della Deliberazione di riorganizzazione. Nel caso di una rigraduazione periodica, si prende in considerazione la dotazione di personale assegnata con l'ultimo PEG approvato.</p>	<p>Sono previsti i seguenti intervalli di punteggio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Da 0 a 7 dipendenti → 0 – 2 Punti; • Da 8 a 14 dipendenti → 3 – 4 Punti; • Da 15 a 21 dipendenti → 5 – 6 Punti; • Da 22 a 28 dipendenti → 7 – 8 Punti; • 29 dipendenti e oltre → 9 – 10 Punti.

A2. Consistenza delle risorse finanziarie

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
<p>La consistenza delle risorse finanziarie viene determinata prendendo in considerazione la somma ponderata delle risorse finanziarie in entrata e in spesa assegnate alla posizione. In</p>	<p>Sono previsti i seguenti intervalli di punteggio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Da 0 a € 1.500.000 → 0 – 2 Punti; • Da € 1.500.001 a € 3.500.000 → 3 – 4 Punti; • Da € 3.500.001 a € 5.500.000 → 5 – 6

<p>particolare, si considerano</p> <ul style="list-style-type: none"> • i capitoli di spesa assegnati al Settore, ponderati al 50%; • i capitoli di entrata assegnati al Settore, ponderati al 50%. <p>La somma ponderata dei valori di cui all'elenco precedente determina la consistenza delle risorse finanziarie di ciascuna unità organizzativa.</p> <p>Per il calcolo, si prendono in considerazione gli stanziamenti assestati relativi all'esercizio in cui viene effettuata la graduazione.</p>	<p>Punti;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Da € 5.500.001 a € 8.000.000 → 7 - 8 Punti; • € 8.000.001 e oltre → 9 - 10 Punti.
--	--

B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata

B1. Complessità del quadro normativo

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
<p>Si prenderanno in considerazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la pluralità ed eterogeneità delle fonti normative di riferimento per i procedimenti gestiti dal Settore; • la variabilità e la dinamicità del quadro normativo che caratterizza gli ambiti di attività del Settore. <p>Punto di riferimento principale dell'analisi e della valutazione di tale fattore sarà il funzionigramma aggiornato dell'ente, integrato con la mappa dei procedimenti amministrativi assegnati ad ogni Settore, pubblicata sulla Sezione «Amministrazione trasparente» del sito internet istituzionale</p>	<p>Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in scale di valutazione che prevedono i livelli "basso", "medio", "alto").</p> <p>Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.</p>

B2. Complessità del quadro delle relazioni

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
<p>Si prenderà in considerazione la numerosità e la varietà dei portatori di interesse esterni ed interni (uffici e assessorati) con cui si relaziona il Settore.</p> <p>Saranno valutate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la complessità delle relazioni. Per relazione non si intende la sola trasmissione di documentazione ma il confronto sui contenuti in sede di conferenza dei servizi, gruppo di lavoro, elaborazione di pareri, ecc.; • la frequenza e l'eterogeneità delle relazioni. 	<p>Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in scale di valutazione che prevedono i livelli "basso", "medio", "alto").</p> <p>Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.</p>

B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
--------------------------------	---

<p>Si prenderanno in considerazione la complessità della programmazione e il grado di prevedibilità /misurabilità dei risultati.</p> <p>Punto di riferimento per la valutazione di tali aspetti saranno il quadro complessivo della programmazione emergente dal PEG/PDP e la mappa dei procedimenti amministrativi assegnati all'unità organizzativa.</p>	<p>Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in scale di valutazione che prevedono i livelli "basso", "medio", "alto").</p> <p>Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.</p>
--	--

B4. Complessità interna

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
<p>Saranno prese in considerazione la gamma delle professionalità e l'articolazione della struttura e dei servizi gestiti. I punti di riferimento per tale analisi saranno costituiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> dall'organigramma della macrostruttura e della microstruttura in cui sono articolati i diversi settori dell'ente; dalla mappa dei procedimenti amministrativi assegnati al Settore, pubblicata sulla Sezione «Amministrazione trasparente» del sito internet istituzionale; dal personale assegnato all'unità organizzativa, espressa in unità F.T.E., così come risultante dall'ultimo PEG approvato o dall'ultimo provvedimento di riorganizzazione deliberato, evidenziando le tipologie di categoria e di profilo professionale del personale stesso. 	<p>Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in scale di valutazione che prevedono i livelli "basso", "medio", "alto").</p> <p>Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.</p>

C. Autonomia gestionale e responsabilità

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
<p>Al fine di valutare tali parametri, oltre alle responsabilità desumibili dalla normativa e dai regolamenti interni, per ciascuna posizione saranno presi in considerazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> il <i>grado di responsabilità gestionale</i>, considerando il livello di autonomia gestionale riconosciuto alla posizione, la prevalenza di attività di contenuto direzionale oppure di tipo tecnico-specialistico; gli <i>incarichi aggiuntivi</i> connessi a specifiche responsabilità formalmente assegnati alla stessa (es. RSPP, Vice – segretario, Responsabile prevenzione corruzione, Responsabile transizione 	<p>Il punteggio complessivo risulta dalla somma dei punteggi attribuiti a ciascuno dei seguenti fattori:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>responsabilità gestionale</i>: bassa, in presenza di limitata autonomia gestionale e di attività a prevalente contenuto tecnico-specialistico. Elevata, in presenza di elevata autonomia gestionale e di attività a prevalente contenuto direzionale che richiedono elevate competenze specialistiche pluri-disciplinari; <i>pluralità e rilevanza degli incarichi aggiuntivi</i>: rileva la presenza, o meno di incarichi aggiuntivi

<p>digitale, Responsabile protezione dati, ecc.), desumibili dalla normativa, dai regolamenti interni, oppure da atti organizzativi dell'ente;</p> <ul style="list-style-type: none"> • il <i>grado di responsabilità amministrativa e penale</i>, dando particolare rilievo alle responsabilità specifiche e formalizzate attribuite dalle normative di settore. 	<p>formalmente assegnati, nonché la loro rilevanza;</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>responsabilità amministrativa e penale</i>. Basso, medio o elevato, in relazione al rischio di incorrere nelle responsabilità amministrative e penali tipiche della funzione dirigenziale - soprattutto nel profilo della responsabilità per danni all'ente.
--	---

D. Strategicità della posizione

Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale, al programma di mandato e al funzionamento dell'organizzazione.

Il punteggio verrà attribuito secondo le seguenti fasce:

	STRATEGICITÀ		
POSIZIONE	BASSA	MEDIA	ALTA
	0 - 7	8 - 14	15 - 20

All'interno di tali fasce la valutazione sarà di tipo qualitativo, e verrà effettuata, sentito il Sindaco, prendendo come punto di riferimento gli indirizzi emergenti dalle Linee programmatiche per azioni e progetti (art. 46, c. 3 D.Lgs. 267/00) e i contenuti della programmazione strategica ed operativa definiti nell'ultimo DUP e nel PEG/PDP approvati dall'ente.

3.1.2 Assegnazione del punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione

Il percorso di determinazione della pesatura di ciascuna posizione prevede i seguenti passaggi operativi:

1. **Acquisizione delle informazioni.** Il Nucleo di valutazione acquisisce le informazioni necessarie per definire il punteggio di ciascuno degli elementi specifici di graduazione. A tal fine saranno utilizzate apposite schede di rilevazione e raccolta delle informazioni. Le informazioni sono elaborate e trasmesse dagli uffici dell'ente. Ciascun ufficio assume piena responsabilità ai fini di legge in merito alla veridicità ed attendibilità delle informazioni fornite.
2. **Confronto con gli uffici dell'ente.** Acquisite le informazioni necessarie, il Nucleo di valutazione effettuerà colloqui con i referenti dell'ente che riterrà necessario sentire per avere un quadro completo degli elementi valutativi.
3. **Definizione delle proposte di graduazione.** Sulla base degli elementi raccolti nelle fasi precedenti, il Nucleo di valutazione definisce le proposte di graduazione di ciascuna posizione dirigenziale, da trasmettere alla Giunta ai fini dell'esame e dell'approvazione.

* * *

Applicata la pesatura, le posizioni dirigenziali verranno collocate all'interno delle seguenti fasce.

Fascia	Punteggio	Importo retribuzione di posizione
Fascia A	Punti $\geq 90,00$ e $\leq 100,00$	€ 40.000
Fascia B	Punti $\geq 80,00$ e $< 90,00$	€ 33.000
Fascia C	Punti $\geq 70,00$ e $< 80,00$	€ 28.000
Fascia D	Punti $\geq 60,00$ e $< 70,00$	€ 24.000
Fascia E	Punti $\geq 40,00$ e $< 60,00$	€ 20.000
Fascia F	Punti $< 40,00$	---

NB: il punteggio all'estremo sinistro della fascia è da considerarsi compreso nella fascia stessa.

L'importo effettivo delle indennità di posizione erogabili è subordinato alla preventiva verifica del rispetto dei limiti posti dalla normativa sull'importo del trattamento accessorio da corrispondere al personale. Qualora, all'esito della graduazione, tali limiti vengano superati, l'importo delle retribuzioni di posizione spettante a ciascuna posizione dirigenziale viene ridotto in misura proporzionale in modo da garantire il rispetto del limite. Es.: a seguito della graduazione, 3 posizioni sono collocate in Fascia A e una in Fascia E. Importo totale delle retribuzioni di posizione: $3 \times 40.000 + 20.000 = € 140.000$. Le somme a disposizione per finanziare le retribuzioni di posizione, tuttavia, ammontano a € 120.000.

Conseguentemente, l'importo della retribuzione di posizione di Fascia A viene così rideterminato:

€ $120.000/140.000 \times 40.000 = € 34.285,71$.

L'importo della retribuzione di posizione di Fascia E, viene così rideterminato:

€ $120.000/140.000 \times 20.000 = € 17.142,86$.

Posizioni collocate nella medesima fascia avranno la medesima retribuzione di posizione. Se un Settore consegue un punteggio inferiore a 40 punti non verrà considerato posizione dirigenziale.



Metodologia di valutazione delle performance individuali dei Dirigenti

NUCLEO DI VALUTAZIONE

LUGLIO 2015

Approvato con deliberazione di giunta comunale n. 192 del 23 novembre 2015

Modificato con deliberazione di giunta comunale n. 43 del 1 aprile 2021

Modificato con deliberazione di giunta comunale n. _ del 2 settembre 2021

Sommario

1. FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE dei DIRIGENTI.....	3
2. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE.....	3
2.1 Fattore: "Raggiungimento degli obiettivi strategici"	4
2.2 Fattore: "Raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa (PEG/PDO)".....	5
2.3 Fattore: "Competenze agite e comportamento organizzativo"	6
3. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE: ATTORI, STRUMENTI E TEMPI.....	7
4. IL RACCORDO TRA SISTEMA RETRIBUTIVO E PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	9
ALLEGATO 1: FASCICOLO DI ISTRUTTORIA DELLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL DIRIGENTE (SCHEDA DI VALUTAZIONE).....	11

1. FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Il processo di valutazione dei DIRIGENTI persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei Responsabili di Settore verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in particolare modo gli obiettivi di performance, ma anche la valorizzazione dei Responsabili medesimi, l'introduzione di una nuova cultura organizzativa incentivata dall'assegnazione della retribuzione di risultato.

Il processo di valutazione permette al valutatore di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- incrementare la responsabilizzazione dei valutati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree di responsabilità soggette a valutazione.

Il processo di valutazione, inoltre, permette al valutato di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti e la consapevolezza del ruolo;
- aumentare la partecipazione nella definizione delle diverse tipologie di obiettivi;
- incrementare l'autonomia nello svolgimento dei propri compiti;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

2. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione dei Dirigenti sono:

- 1) il raggiungimento di un numero ridotto (tre al massimo) di **obiettivi strategici** selezionati tra quelli che all'interno del PEG/PDO hanno una maggiore rilevanza per il programma dell'Amministrazione e/o per l'impatto generato sui cittadini o sulla struttura;
- 2) il conseguimento degli **obiettivi di performance organizzativa** assegnati e esplicitati nel PEG/PDO;
- 3) le **competenze professionali e manageriali proprie del ruolo**, dimostrate dai comportamenti tenuti allo scopo di svolgere le attività di istituto e di ottenere i risultati prefissati (valutazione delle competenze agite).

La modalità di espressione della valutazione avviene attraverso l'attribuzione di punteggi analitici ai diversi fattori.

La tabella sottostante individua i punteggi massimi attribuibili a ciascuno dei differenti fattori valutativi:

FATTORI VALUTATIVI	PUNTEGGIO MASSIMO
Raggiungimento degli obiettivi strategici	50
Raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa (PEG/PDO)	20
Competenze agite e comportamento organizzativo	30
TOTALE	100

La **valutazione complessiva** si ricava sommando i punteggi attribuiti ai singoli fattori valutativi.

La procedura di valutazione è supportata da una scheda di valutazione allegata al presente documento.

2.1 Fattore: "Raggiungimento degli obiettivi strategici"

Il fattore di valutazione relativo agli obiettivi strategici ha un peso pari a 50 punti sui 100 complessivi attribuibili con la valutazione.

Gli obiettivi devono essere di norma concordati entro il 31 dicembre dell'anno precedente con il dirigente e rappresentano i risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento.

Gli obiettivi devono essere:

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

È possibile definire obiettivi di carattere trasversale a più unità organizzative. In questi casi:

- a) deve essere sempre individuato un solo dirigente responsabile del risultato complessivo cui l'obiettivo deve tendere;
- b) deve essere sempre possibile misurare e valutare il contributo apportato dagli altri dirigenti (e dalle strutture dagli stessi coordinate) al raggiungimento dell'obiettivo, mediante la definizione di specifici indicatori di risultato correlati a fasi di attuazione dell'obiettivo o a risultati intermedi perseguiti.

Gli obiettivi strategici sono proposti dai Dirigenti in accordo con gli amministratori, che ne condividono i contenuti, e sono verificati, in termini di coerenza e consistenza, dal Nucleo di Valutazione.

Gli obiettivi strategici sono un numero ristretto per ciascun dirigente (massimo tre per dirigente) e discendono dagli obiettivi di PEG/PDO previsti per la struttura di riferimento o trasversali.

Vengono selezionati dal nucleo di valutazione, tenendo conto dell'apporto del singolo dirigente, tra gli obiettivi che hanno conseguito un punteggio più elevato.

I parametri secondo cui sono ponderati gli obiettivi sono i seguenti. La scala di valutazione è min.1-max.3

Fattori di ponderazione degli obiettivi di PEG/PDO
- Complessità (valutatore Nucleo di valutazione)
- Impatto interno/esterno (valutatore Nucleo di valutazione)
- Miglioramento (valutatore Nucleo di valutazione)
- Innovatività (valutatore Nucleo di valutazione)
- Strategicità (valutatore Giunta Comunale)

Gli obiettivi strategici sono oggetto di monitoraggio intermedio, almeno una volta nel corso dell'esercizio, da parte del Nucleo di valutazione.

L'istruttoria per la verifica del grado di avanzamento/raggiungimento degli obiettivi strategici viene effettuata dal Nucleo di valutazione. Essa prevede l'esame dei documenti di reporting direzionale che i dirigenti, avvalendosi del servizio di controllo di gestione, predispongono per rendicontare le attività realizzate e dei documenti del controllo di gestione, che rendono conto dello stato di andamento dei servizi gestiti rispetto ai PEG assegnati.

L'istruttoria dei documenti di cui sopra si completa con un colloquio specifico che il Nucleo di valutazione effettua con i singoli dirigenti per comprendere meglio l'operato ed i risultati raggiunti e per concordare eventuali misure di adeguamento dell'azione progettuale in relazione all'andamento degli obiettivi.

In sede di monitoraggio intermedio, il Nucleo di valutazione può segnalare alla Giunta la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le ragioni che hanno motivato le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori di risultato vengono considerate dal Nucleo di valutazione, in occasione della validazione della Relazione sulla performance, ai fini della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Può verificarsi il caso di obiettivi per i quali non è possibile e/o opportuno prevedere risultati parziali attesi. Per questi obiettivi non risulta conseguentemente possibile individuare la misura del raggiungimento parziale e si pone l'alternativa netta tra obiettivo raggiunto o non raggiunto (logica SI/NO). Questa situazione, che comunque seguirà la procedura di condivisione della definizione degli obiettivi tra gli attori coinvolti (dirigenti, assessori di riferimento e Nucleo di valutazione), può essere rappresentata individuando per il parametro il solo valore massimo.

Le informazioni sullo stato di raggiungimento degli obiettivi strategici consentono di poter determinare la valutazione del fattore **"Raggiungimento degli obiettivi strategici"**.

L'attribuzione del punteggio segue la seguente logica:

- obiettivo significativamente al di sotto delle attese: 1;
- obiettivo al di sotto delle attese: 2;
- obiettivo parzialmente in linea con le attese: 3;
- obiettivo sostanzialmente in linea con le attese: 4;
- obiettivo pienamente in linea con le attese: 5

Il punteggio viene attribuito per ciascuno dei tre obiettivi strategici e la media del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici viene rapportata proporzionalmente ai 50 punti disponibili per il fattore di valutazione considerato (*vedi Scheda valutazione allegata*).

Nella valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali assegnati ai dirigenti, al fine di valorizzare il differente apporto e il livello di responsabilità delle strutture coinvolte, fermo restando il grado di raggiungimento complessivo validato dal Nucleo in sede di validazione della Relazione sulla performance:

- a) al dirigente responsabile dell'obiettivo sarà attribuito un punteggio coerente con il grado di raggiungimento dell'obiettivo nel suo complesso;
- b) al dirigente che partecipa, ma non è responsabile dell'obiettivo, sarà attribuito un punteggio in relazione all'apporto specifico dello stesso, desumibile dalla rendicontazione del grado di raggiungimento degli specifici indicatori di risultato cui hanno contribuito gli uffici e i servizi del proprio Settore di riferimento.

Per la procedura e l'iter di valutazione si rimanda al paragrafo numero 3 del presente documento.

2.2 Fattore: "Raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa (PEG/PDO)"

Gli obiettivi di performance organizzativa sono tutti gli obiettivi assegnati al dirigente o trasversali contenuti nel PEG/PDO che non sono stati classificati come obiettivi strategici.

Dagli obiettivi di performance organizzativa discendono azioni che investono direttamente la struttura dell'ente a vari livelli e che vengono formalizzate all'interno del PEG/PDO.

Gli obiettivi individuano le attività e gli indicatori di risultato della gestione ordinaria e quelli della attività di miglioramento con i valori attesi di conseguimento.

Per quanto riguarda i requisiti per la definizione degli obiettivi, i criteri per la loro ponderazione, il monitoraggio intermedio del loro stato di attuazione, i criteri di definizione degli obiettivi trasversali e le modalità di valutazione di obiettivi per i quali non è possibile definire risultati parziali attesi, si rimanda alla disciplina definita al Par. 2.1 per gli obiettivi strategici.

Le informazioni sullo stato di raggiungimento degli obiettivi consentono di poter determinare la valutazione del fattore **"Raggiungimento degli obiettivi di performance PEG/PDO"**.

La attribuzione del punteggio segue la seguente logica:

- obiettivo significativamente al di sotto delle attese: 1;
- obiettivo al di sotto delle attese: 2;
- obiettivo parzialmente in linea con le attese: 3;
- obiettivo sostanzialmente in linea con le attese: 4;
- obiettivo pienamente in linea con le attese: 5

Il punteggio viene attribuito per ciascuno degli obiettivi di performance di PEG/PDO e la media del grado di raggiungimento degli obiettivi viene rapportata proporzionalmente ai 20 punti disponibili per il fattore di valutazione considerato (*vedi Scheda valutazione allegata*).

Nella valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali assegnati ai dirigenti, al fine di valorizzare il differente apporto e il livello di responsabilità delle strutture coinvolte, fermo restando il grado di raggiungimento complessivo validato dal Nucleo in sede di validazione della Relazione sulla performance:

- a) al dirigente responsabile dell'obiettivo sarà attribuito un punteggio coerente con il grado di raggiungimento dell'obiettivo nel suo complesso;
- b) al dirigente che partecipa, ma non è responsabile dell'obiettivo, sarà attribuito un punteggio in relazione all'apporto specifico dello stesso, desumibile dalla rendicontazione del grado di raggiungimento degli specifici indicatori di risultato cui hanno contribuito gli uffici e i servizi del proprio Settore di riferimento.

2.3 Fattore: "Competenze agite e comportamento organizzativo"

Il fattore relativo alle competenze agite ed al comportamento organizzativo ha un peso complessivo di 30 punti sui 100 punti attribuibili con la valutazione della prestazione dirigenziale.

Le tipologie di competenze previste e le relative declaratorie sono le seguenti:

- 1. orientamento al risultato e alla soluzione dei problemi:** intesa come capacità di proposta e di soluzione dei problemi, evidenziandone il grado di fattibilità, anche allo scopo di prevenire criticità ed eliminare aree di debolezza, proporre iniziative che tendano a prevenire o risolvere bisogni dell'utenza; o anche come capacità di risposte puntuali ed precise, documentate ed esaurienti alle richieste dell'Amministrazione, Direzione e colleghi; apporto costruttivo all'attuazione del ciclo della performance, al comitato di direzione e alla predisposizione accurata e puntuale della rendicontazione e nella predisposizione della relazione sulla performance organizzativa;
- 2. capacità di guida, valutazione e motivazione del personale:** intesa come capacità di direzione, come guida e riferimento per i collaboratori per l'attuazione dei programmi dell'ente e per la realizzazione delle attività dei servizi nonché come capacità di gestione delle risorse umane, attraverso la valorizzazione delle conoscenze e delle competenze, la motivazione, la delega di funzioni, la crescita della autonomia operativa, favorendo la crescita professionale ed attuando una attenta valutazione con adeguata differenziazione dei giudizi;
- 3. disponibilità e flessibilità:** intesa come capacità di adattamento alle diverse esigenze dell'Amministrazione e flessibilità al cambiamento, nonché come predisposizione e orientamento positivo nei confronti delle novità e dei cambiamenti proposti dal contesto normativo o dalle esigenze organizzative e/o strategiche dell'ente;

- 4. orientamento all'utenza interna/esterna:** attenzione ai bisogni del cliente interno o dell'utenza di riferimento, con particolare riguardo alla promozione di momenti di ascolto della voce dell'utenza interna/esterna al fine di individuare aree di miglioramento sia nell'organizzazione presidiata sia nel comportamento organizzativo messo in atto dal dirigente;
- 5. integrazione trasversale:** intesa come capacità di relazionarsi con l'Amministrazione e la direzione dell'ente, nel rispetto dei ruoli e delle prerogative, anche con tempestive ed esaustive rendicontazioni sulle attività e i risultati della gestione loro affidata e sulla realizzazione degli obiettivi assegnati nonché come capacità di relazionarsi e collaborare coi colleghi, in un rapporto fattivo di interfunzionalità, evitando conflitti di competenza o personali, ritardi nell'attuazione degli indirizzi dell'Amministrazione e nella realizzazione degli obiettivi, evitando polemiche, fughe di responsabilità, sconfinamenti dei ruoli, ritardi ed inefficienze;
- 6. impegno e qualità del lavoro reso:** intesa come capacità di sovrintendere alle attività amministrative, tecniche e contabili affidate ai loro settori, nella predisposizione di atti, documenti, programmi o progetti, tempestivi, corretti e legittimi, effettuando altresì un controllo sulla riduzione dei tempi di rilascio degli atti e delle informazioni, evitando di incorrere in situazioni che comportino omissioni od inerzie nell'azione amministrativa e direttiva;
- 7. capacità di organizzazione dei servizi assegnati al settore:** intesa come snellimento burocratico, miglioramento dell'efficienza, riduzione degli sprechi, attivazione di iniziative che privilegino la interfunzionalità e multifunzionalità ed i flussi informativi verso l'interno e l'esterno;
- 8. capacità di gestione delle risorse affidate (finanziarie, strumentali, materiali):** intesa come impiego ottimale delle risorse affidate, anche intese come strumentazioni informatiche, al fine della realizzazione dei risultati delle attività e degli obiettivi assegnati.

La valutazione delle competenze agite è effettuata rispetto al livello di adeguatezza espresso dal dirigente nel corso dell'anno e la valutazione avviene su proposta del Nucleo di valutazione sentito il Segretario Generale e previa formulazione di proposta di autovalutazione qualitativa da parte del dirigente interessato.

Le informazioni raccolte come sopra indicato consentono di poter determinare la valutazione del fattore **"Competenze agite e comportamento organizzativo"**.

La attribuzione del punteggio segue la seguente logica:

- competenze agite e comportamento organizzativo significativamente al di sotto delle attese: 1;
- competenze agite e comportamento organizzativo al di sotto delle attese: 2;
- competenze agite e comportamento organizzativo parzialmente in linea con le attese: 3;
- competenze agite e comportamento organizzativo sostanzialmente in linea con le attese: 4;
- competenze agite e comportamento organizzativo pienamente in linea con le attese: 5

Il punteggio viene attribuito per ciascuno degli item di valutazione considerati e la media viene rapportata proporzionalmente ai 30 punti disponibili per il fattore di valutazione considerato (*vedi Scheda valutazione allegata*).

3. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE: ATTORI, STRUMENTI E TEMPI

Il Nucleo di Valutazione è il soggetto preposto alla valutazione dei dirigenti. La proposta di valutazione viene sottoposta all'attenzione del Sindaco che la valida o la modifica motivatamente.

Il Nucleo di Valutazione, nell'espletamento delle sue funzioni, opera in stretta collaborazione con il Segretario Generale e si avvale di tutte le informazioni che ritiene opportune, fatta eccezione di quelle pervenute anonimamente.

Lo strumento utilizzato per l'estrinsicazione della valutazione è il **fascicolo valutativo**, composto dalle diverse **schede di valutazione** (riportate in allegato).

Le tre schede sono:

- la prima riguarda la valutazione dei risultati legati ai tre obiettivi strategici assegnati annualmente al dirigente, dalla quale si evincono: gli obiettivi prefissati gli indicatori ed il punteggio (Score) attribuito;
- la seconda riguarda la valutazione risultati degli obiettivi di PEG/PDO assegnati al dirigente, dalla quale si evincono: gli obiettivi prefissati gli indicatori ed il punteggio (Score) attribuito;
- la terza riguarda la valutazione delle competenze agite, dalla quale si evincono i fattori comportamentali considerati ed il punteggio attribuito, con riferimento ad un livello atteso specifico del ruolo.

Le schede analitiche di valutazione sono precedute da un "frontespizio" che, oltre ai dati personali del valutato, riporta la valutazione complessiva dalla quale si evince il punteggio attribuito ai differenti fattori valutativi (obiettivi, capacità di valutazione, competenze agite) ed il relativo giudizio finale, le eventuali osservazioni del valutatore, del valutato e la data di consegna della valutazione.

La finalità di orientamento delle prestazioni dei dirigenti, che il processo di valutazione possiede, implica una verifica periodica, almeno semestrale, sui risultati e sui comportamenti dei valutati stessi.

Tale verifica, da realizzarsi da parte del Nucleo di valutazione in collaborazione con il gruppo dirigente, è volta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi, ad analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato e a individuare opportune azioni correttive.

La verifica periodica permette al valutatore, inoltre, di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

La valutazione finale verrà effettuata, di norma, entro il mese di giugno dell'anno successivo.

I tre momenti fondamentali del processo di valutazione sono:

A) Definizione degli obiettivi di PEG/PDO e selezione di quelli strategici

In questa fase, i dirigenti propongono gli obiettivi di PEG/PDO in raccordo con l'Amministrazione. Il Nucleo di Valutazione supervisiona il processo garantendo la coerenza degli obiettivi proposti in termini di significatività e di misurabilità (indicatori e target attesi).

Sempre in questa fase il Nucleo di valutazione procede alla ponderazione, sentita la Giunta in ordine alla valutazione di strategicità, degli obiettivi di PEG/PDO secondo quanto indicato al punto 2.1 del presente documento. La selezione dei tre obiettivi strategici avviene a opera del nucleo di valutazione, su proposta dei dirigenti, scegliendo tra gli obiettivi che hanno ottenuto il punteggio più elevato e tenendo conto dell'apporto del singolo dirigente.

B) Colloquio di monitoraggio intermedio

In occasione del colloquio di monitoraggio intermedio, il Nucleo di valutazione e il dirigente fanno il punto sull'andamento delle prestazioni, sia gestionali che comportamentali e concordano eventuali azioni per il conseguimento degli obiettivi oppure per ridefinire gli obiettivi che, per motivazioni esogene alla volontà del dirigente, possono risultare non più conseguibili.

C) Colloquio di Valutazione finale

Il dirigente predispose, con il supporto dell'ufficio di controllo di gestione, le informazioni necessarie a rendere conto dello stato finale dei servizi rispetto agli obiettivi assegnati, evidenziando i principali aspetti positivi e le eventuali criticità e/o aree di miglioramento riscontrate.

Per la valutazione delle aree di risultato legate al comportamento organizzativo sopra descritte, il Nucleo di valutazione si avvale d'informazioni e elementi documentali reperiti all'interno dell'organizzazione comunale presso fonti qualificate ed anche del confronto con il Segretario Generale.

Il Nucleo di valutazione formula la proposta di valutazione e la sottopone all'attenzione del Sindaco che la valida o la modifica motivatamente.

La scheda di valutazione viene consegnata dal Nucleo di valutazione al Dirigente nell'ambito di un apposito colloquio di valutazione.

Meccanismi di garanzia

I meccanismi di garanzia previsti rispetto alle valutazioni formulate prevedono:

- a) formulazione scritta motivata del ricorso avverso la valutazione da parte del dirigente, inviata al nucleo di valutazione entro cinque giorni dalla sottoscrizione della scheda per ricezione;
- b) esame da parte del nucleo di valutazione dell'istanza presentata dal dirigente e audizione dello stesso e dei soggetti valutatori (Segretario generale e Sindaco) per acquisire ulteriori informazioni nel merito del processo seguito, entro quindici giorni dal ricevimento dell'istanza da parte del Nucleo;
- c) comunicazione agli interessati degli esiti dell'esame effettuato dal nucleo di valutazione, entro e non oltre 30 gg. dal ricevimento dell'istanza da parte del Nucleo di valutazione).

Qualora il dirigente non ritenesse soddisfatte le proprie ragioni, può ricorrere agli organismi di legge preposti.

4. IL RACCORDO TRA SISTEMA RETRIBUTIVO E PROCESSO DI VALUTAZIONE

In coerenza con il contratto collettivo di lavoro della Dirigenza si prevede come segue il raccordo tra valutazione e sistema retributivo.

Alla retribuzione di risultato è destinato non meno del 15% delle risorse del Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato. L'importo delle risorse da destinare alla retribuzione di risultato viene determinato in sede di contrattazione integrativa.

Eventuali risorse finalizzate a retribuzione di posizione che, in un determinato anno, non sia stato possibile utilizzare integralmente per tale finalità, incrementano, per il medesimo anno, le risorse destinate a retribuzione di risultato. Qualora l'integrale destinazione delle risorse in un determinato anno non sia stata oggettivamente possibile, gli importi residui incrementano una tantum le risorse destinate a retribuzione di risultato del Fondo dell'anno successivo.

La determinazione della retribuzione di risultato spettante a ciascun dirigente avviene con le seguenti modalità:

- a) Definizione del premio potenziale:** Il premio potenziale è determinato ripartendo la quota del Fondo destinata alla retribuzione di risultato tra i dirigenti, in proporzione all'importo della retribuzione di posizione percepita da ciascuno.
- b) Definizione del premio erogato:** viene determinato come quota del premio potenziale, in misura proporzionale alla valutazione ottenuta dal dirigente nella propria scheda di

valutazione individuale, espressa in centesimi. Es. premio erogato = premio potenziale (1.000) * Valutazione ottenuta (90/100) = 900.

Le eventuali risorse non distribuite per effetto del mancato pieno raggiungimento dei risultati da parte della dirigenza verranno portate in economia di bilancio, secondo le indicazioni ARAN (parere prot. N° 18248/2015 a Comune di Prato).

ALLEGATO 1: FASCICOLO DI ISTRUTTORIA DELLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL DIRIGENTE (SCHEDA DI VALUTAZIONE)

COMUNE DI SERIATE Scheda di Valutazione performance individuale dirigenti / aree di posizione <i>Obiettivi – Fattori di Prestazione — Sviluppo Competenze</i>		
COGNOME :	xxxxx	
NOME :	xxxxx	
SETTORE : xxxxxx		
PERIODO DI VALUTAZIONE: 20XX		
Raggiungimento degli obiettivi strategici	Punteggio massimo 50 punti	50
Capacità di valutazione degli obiettivi di performance PEG/PDO	Punteggio massimo 20 punti	20
Competenze agite e comportamento organizzativo	Punteggio massimo 30 punti	30
VALUTAZIONE FINALE	PUNTEGGIO OTTENUTO	100
Osservazioni NdV		
Osservazioni da parte del valutato		
DATA <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;"> FIRMA DEL DIRIGENTE </div> <div style="width: 45%;"> FIRMA NdV </div> </div>		

SCHEDA A - OBIETTIVI STRATEGICI			
SOGGETTO VALUTATO: XXXXX			
POSIZIONE: DIRIGENTE SETTORE XXXX			
ANNO : 201X			
	OBIETTIVI STRATEGICI	Grado di raggiungimento del risultato (da Controllo di Gestione)	Punteggio attribuito (min.1-max.5)
1		100%	5,0
2		100%	5,0
3		100%	5,0
TOTALE - rapportato a 50 punti			50

SCHEDA B - OBIETTIVI DI PEG/PDO			
SOGGETTO VALUTATO: XXXXX			
POSIZIONE: DIRIGENTE SETTORE XXXX			
ANNO : 201X			
	OBIETTIVI STRATEGICI	Grado di raggiungimento del risultato (da Controllo di Gestione)	Punteggio attribuito (min.1-max.5)
1		100%	5,0
2		100%	5,0
3		100%	5,0
4		100%	5,0
5		100%	5,0
6		100%	5,0
7		100%	5,0
TOTALE - rapportato a 20 punti			20

LEGENDA

- obiettivo significativamente al di sotto delle attese: 1;
- obiettivo al di sotto delle attese: 2;
- obiettivo in linea alle attese: 3;
- obiettivo al di sopra delle attese: 4;
- obiettivo significativamente al di sopra delle attese: 5

SCHEDA C) - VALUTAZIONE COMPETENZE AGITE - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVISOGGETTO VALUTATO: **xxxxxxx**POSIZIONE: **DIRIGENTE SETTORE**ANNO : **2012**

Item	<u>COMPETENZE AGITE/COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI</u>	Punteggio attribuito (min.1-max.5)
1	orientamento al risultato e alla soluzione dei problemi	5
2	capacità di guida, valutazione e motivazione del personale	5
3	disponibilità e flessibilità	5
4	orientamento all'utenza interna/esterna	5
5	integrazione trasversale	5
6	impegno e qualità del lavoro reso	5
7	capacità di organizzazione dei servizi assegnati al settore	5
8	capacità di gestione delle risorse affidate (finanziarie, strumentali, materiali)	5
	TOTALE - rapportato a 30 punti	30

LEGENDA

- competenze agite e comportamento organizzativo significativamente al di sotto delle attese: 1;
- competenze agite e comportamento organizzativo al di sotto delle attese: 2;
- competenze agite e comportamento organizzativo in linea alle attese: 3;
- competenze agite e comportamento organizzativo al di sopra delle attese: 4;
- competenze agite e comportamento organizzativo significativamente al di sopra delle attese: 5

COMUNE DI SERIATE

**Scheda di Valutazione performance individuale
dirigenti / aree di posizione**

Obiettivi – Fattori di Prestazione — Sviluppo Competenze

COLLOQUIO INTERMEDIO

Osservazioni NdV :

Osservazioni del valutato

Letto, approvato e sottoscritto:

Il Vicesindaco
Gabriele Cortesi

Il Segretario Generale
Paola Maria Xibilia

Documento prodotto in originale informatico e firmato digitalmente ai sensi dell'art. 20 del "Codice dell'amministrazione digitale" (D.Lgs. 82/2005).
