

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### Gli ambiti

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

· quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:

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

· la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

· l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

· la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;

· il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;

quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:

· l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

· quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:

· lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi.

### Gli obiettivi

Gli obiettivi sono individuati dalla Giunta Comunale e si riferiscono ai dirigenti. I dirigenti a loro volta, in fase di nomina dei responsabili di posizione organizzativa o alta professionalità, assegnano gli obiettivi con obbligo di non ribaltare sugli stessi gli obiettivi ricevuti dalla Giunta Comunale. Per quanto concerne il personale dei livelli, ossia non titolari delle posizioni organizzative, il Dirigente utilizzerà il sistema di misurazione e valutazione esistente, indicando gli obiettivi dell'Unità Operativa e verificando attraverso le schede esistenti la valutazione dei comportamenti del personale dipendente.

### La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati

Il periodo marzo-dicembre è dedicato alla realizzazione delle fasi previste dai singoli obiettivi programmati ed assegnati; a fine settembre, in concomitanza con il processo di verifica degli equilibri finanziari, è prevista una fase intermedia di verifica, con il coinvolgimento del Nucleo di Valutazione, sull'andamento dei progetti da parte dei Dirigenti. In tale fase è possibile inoltre, per quest'ultimi, proporre modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori sulla scorta anche delle mutate condizioni o priorità che eventualmente sono nel frattempo emerse.

Il mese di gennaio è dedicato alla stesura della relazione generale sull'attività amministrativa e la gestione dell'anno precedente e alla rilevazione dei risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato. Entro il mese di febbraio il Nucleo di Valutazione attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La fase di "consolidamento" dei risultati porterà infine alla redazione ed approvazione del Rendiconto di Gestione e del Referto annuale del Controllo di Gestione – Relazione sulla Performance.

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

### Gli ambiti

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:

· per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:

- gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;

- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

per il personale con qualifica non dirigenziale:

- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

### Il sistema di misurazione e valutazione individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Comune, si riferisce sia alla valutazione dirigenziale, sia a quella relativa alle posizioni organizzative, ed infine a quella del personale dei livelli e per quest'ultimi distinta anche in performance organizzativa.

## A. Misurazione e valutazione dirigenziale

Per quanto riguarda il processo, a regime, della misurazione e valutazione della performance la tabella che segue ne mostra la sintesi:

<b>FASI</b>	<b>Pianificazione strategica</b>	<b>Programmazione</b>	<b>Controllo</b>	<b>Rendicontazione</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Premialità</b>
<b>ATTIVITÀ</b>	Definizione strategie di medio - lungo periodo	Definizione degli obiettivi triennali	Verifica sullo stato avanzamento obiettivi	Rendicontazione dei risultati e delle performance	Valutazione dei risultati delle prestazioni	Erogazione dei premi
<b>TEMPI</b>	Entro la data di approvazione del bilancio di previsione, da inserire nella revisione programmatica		Cadenza trimestrale	Entro il 31 gennaio dell'anno successivo	Entro il 31 marzo	Entro il 30 aprile
<b>STRUMENTI</b>	Piano strategico Piano performance Bilancio di previsione		Sistema di misurazione Definizione indicatori	Relazione della performance entro il 30 giugno	Schede di valutazione	Sistema di valutazione
<b>SOGGETTI RESPONSABILITÀ</b>	Organo di indirizzo politico (consiglio comunale)	Giunta Comunale	Segretario Generale e Dirigenti	Segretario Generale, Dirigenti e Posizioni organizzative	Nucleo di valutazione o OIV (segretario generale e dirigenti) ed i dirigenti (P.O. e personale	Graduatoria per fasce per dirigenti, P.O. e A.P. e per il personale dei livelli per singolo settore

I dirigenti sono valutati per il 75% in relazione agli obiettivi strategici ed operativi annuali, definiti con atto di Giunta Comunale, sia per il 25% per le competenze ed i comportamenti organizzativi. In fase di prima attuazione del sistema per l'anno 2011, sono posti i seguenti obiettivi a tutti i dirigenti, il cui peso ponderale dovrà essere complessivamente pari al 75% :

Obiettivo 1	Formula indicatore	Unità di misura	Target anno 2011	Target anno 2012	Target anno 2013	Fonte dati
Attivazione ciclo della performance	Rilevazione obiettivi per unità operativa (almeno 3)	Utilizzo delle schede allegate	Almeno 3 obiettivi rilevanti	Almeno 4 obiettivi rilevanti	Almeno 5 obiettivi rilevanti	Bilancio ed altre fonti di sistema ed eventualmente manuali

Obiettivo 2	Formula indicatore	Unità di misura	Target anno 2011	Target anno 2012	Target anno 2013	Fonte dati
Piano della trasparenza	Numero procedimenti amministrativi attivati	Tempo di evasione richieste (standard)	Rispetto dei tempi	Riduzione del 5% del tempo standard	Riduzione del 10% del tempo standard	Pubblicazione carta dei servizi su internet sui tempi standard
Obiettivo 3	Formula indicatore	Unità di misura	Target anno 2011	Target anno 2012	Target anno 2013	Fonte dati
Differenziazione dei giudizi di valutazione sulla performance dei dipendenti	Posizionamento delle valutazioni nelle fasce	Punteggi medio attribuito al personale del Settore	Scarto quadratico medio > 6	Scarto quadratico medio > 7	Scarto quadratico medio > 8	Pubblicazione sito WEB dell'Ente delle valutazioni

Per quanto riguarda il calcolo della **Deviazione Standard** o **Scarto Quadratico Medio**, il cui simbolo è identificato con la lettera greca  $\sigma$  (sigma), restituisce la distanza media dei dati dalla media degli stessi, la formula è la seguente (in excel la formula usata è DEV.ST.POP(val1, val2...)):

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

Per quanto concerne la concreta verifica e valutazione dell'obiettivo riferito al primo anno, il cui valore deve essere superiore a 6, si faccia il seguente esempio di valutazione effettuata su 5 persone:

Valutazione 1= 100; Valutazione 2= 100; Valutazione 3= 90; Valutazione 4= 90; Valutazione 5= 84. Lo scarto quadratico medio risulta pari a 6,273 maggiore di 6. Se l'ultima valutazione fosse pari a 78 (anziché 84) lo scarto quadratico medio sarebbe stato pari a 8,139, tale valore sarebbe maggiore dell'obiettivo previsto per il secondo anno.

Le schede di valutazione dei dirigenti saranno pertanto le seguenti:

Scheda di valutazione dei dirigenti

Sessione di valutazione	Anno	
Nome e cognome		Incarico:
Valutatore		

**Raggiungimento degli obiettivi individuali PESATURA: 100/100**

N.	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderale	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %
1	Attivazione ciclo della performance	Attribuzione di almeno tre obiettivi per unità operativa	Raggiungimento degli obiettivi	20		
2	Piano della trasparenza	Procedimenti amministrativi di competenza	Rispetto dei tempi standard di conclusione	20		
3	Differenziazione dei giudizi di valutazione al proprio personale dipendente	Scarto quadratico medio	Indicatore maggiore di 6	30		
4	Valutazione prestazioni effettuate dal Sindaco	Osservanza delle direttive dell'Organo politico	Rispetto dei tempi	5		
4	<b>Autovalutazione del dirigente (competenze e comportamenti organizzativi)</b>			25		
5						
<b>S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi</b>						<b>% tot</b>

**Giudizio del Sindaco:** La valutazione finale del punteggio da attribuire al singolo dirigente è rimessa al Sindaco, a seguito della proposta avanzata dal Nucleo o organismo di valutazione, a tal fine il Sindaco conserva una valutazione pari al 5% (cinque punti) da attribuire al dirigente sulla base dell'osservanza delle direttive allo stesso impartite dall'organo politico (sindaco, giunta o Consiglio Comunale).

## **Autovalutazione del Dirigente (Comportamenti organizzativi e competenze)**

La struttura è finalizzata alla valutazione delle capacità organizzative del dirigente impiegate per il raggiungimento dei risultati. Il direttore medesimo dovrà, quindi, descrivere i comportamenti organizzativi in concreto posti in essere nell'anno oggetto di valutazione con riferimento ai seguenti quattro parametri, riportati ciascuno in una delle Sezioni, da A a D

### ***Sezione A –PIANIFICAZIONE E GESTIONE***

Pianificazione e programmazione delle attività; gestione per progetti; impiego delle risorse finanziarie, strumentali e tecnologiche; verifica dei risultati; rispetto delle regole.

Descrizione delle modalità poste in essere per ottenere i risultati in relazione agli obiettivi programmati e alle attività svolte, con particolare riferimento a:

1. pianificazione e programmazione delle attività e determinazione delle priorità;
  2. impiego delle risorse strumentali e tecnologiche;
  3. impiego delle eventuali risorse finanziarie, esercizio dei poteri di spesa, e realizzazione di economie di gestione;
  4. eventuali progetti (piani di azione, tempi e fasi di esecuzione, verifiche periodiche dello stato di avanzamento, ecc.);
- adozione di criteri di verifica dei risultati e/o di indicatori di misurazione;
  - gestione di emergenze ed altre situazioni non preventivamente pianificate.

Direzione, responsabilizzazione e sviluppo professionale dei collaboratori; valorizzazione, formazione e motivazione delle risorse umane; interventi sul clima organizzativo.

Descrizione delle modalità di direzione e gestione delle risorse umane, assegnate all'unità organizzativa o comunque destinate a specifici obiettivi o attività affidati alla responsabilità del dirigente, con particolare riferimento a:

- criteri e modalità operative di impiego del personale;
- modalità utilizzate per la verifica periodica dell'assolvimento delle disposizioni impartite e dei compiti assegnati;
- interventi formativi e di sviluppo professionale del personale;
- iniziative intraprese per:
  - a) accrescere la capacità di risposta e la polifunzionalità degli operatori;
  - b) orientare l'unità organizzativa alla cultura del risultato, dell'innovazione e del miglioramento continuo della qualità del servizio;
  - c) accrescere la motivazione e la responsabilizzazione del personale in relazione ai risultati attesi ed assicurarne il coinvolgimento sugli obiettivi;
  - d) valorizzare le risorse umane con un adeguato impiego delle loro capacità e competenze professionali;
  - e) sviluppare le strategie attraverso valori condivisi;
  - f) migliorare la qualità del clima organizzativo, delle relazioni interpersonali e dell'ambiente di lavoro.

### **Sezione C -COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE**

Comunicazione interna ed esterna; cooperazione interfunzionale; analisi di contesto e cooperazione interistituzionale; orientamento all'utente e customer satisfaction.

Descrizione delle iniziative adottate dal dirigente per favorire e migliorare la comunicazione, la capacità di cooperazione interfunzionale e interistituzionale e l'orientamento al cliente interno e/o esterno della propria unità organizzativa, con particolare riferimento a:

- modalità organizzative adottate per lo scambio di informazioni e l'attivazione di flussi permanenti di dati tra enti, amministrazioni ed uffici diversi;
- indagini di customer satisfaction ed altri strumenti per l'ascolto delle esigenze e la rilevazione del livello di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna;
- attivazione, sviluppo e mantenimento **di reti interfunzionali e interistituzionali**;
- integrazione delle attività operative della propria unità organizzativa con quelle di altre strutture dell'Amministrazione;
- cooperazione con altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici e privati per il raggiungimento di obiettivi comuni, con particolare riferimento alle modalità del coinvolgimento ed alle soluzioni proposte o adottate;
- partecipazione a programmi e progetti in partnership con altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici e/o privati .

## Sezione D – ORGANIZZAZIONE ED INNOVAZIONE

Innovazione organizzativa, gestionale e/o tecnologica; reingegnerizzazione dei processi di lavoro; miglioramento continuo; progetti innovativi; gestione del cambiamento; benchmarking.

Descrizione degli interventi del dirigente volti all'implementazione di innovazioni organizzative, gestionali e/o tecnologiche, con particolare riferimento a:

- *ripensamento e riprogettazione dei processi di lavoro;*
- *svolgimento di riunioni di miglioramento continuo ed eventuali risultati;*
- *introduzione di modalità innovative di gestione;*
- *realizzazione e gestione di progetti innovativi;*
- *gestione del cambiamento organizzativo;*
- *erogazione di servizi in rete ed altre modalità innovative di utilizzazione delle tecnologie informatiche e telematiche;*
- *apprendimento, introduzione e diffusione di nuove capacità e competenze professionali;*
- *studio ed applicazione delle migliori esperienze di gestione di altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici o privati.*

Definizione delle fasce di merito per il personale dirigenziale:

Una volta definiti i punteggi da attribuire ai Dirigenti, gli stessi saranno collocati in tre fasce. In caso di parità di punteggio sarà considerata rilevante l'anzianità di servizio nella qualifica dirigenziale all'interno del Comune di Frosinone.

DIRIGENTI					
Performance (individuale ed organizzativa)					
	DIRIGENTI			EURO	PER DIR.
	33%			55%	
	44%			35%	
	23%			10%	
	100%			100%	

### **Procedura di conciliazione.**

In caso di contestazione da parte del dirigente in merito alla valutazione attribuita, il dirigente potrà procedere, nel termine di cinque giorni dalla comunicazione della stessa, alla richiesta di rettifica producendo eventuali argomentazioni a supporto, con lettera indirizzata al Segretario Generale. Entro 10 giorni il Segretario Generale, convocherà il Dirigente, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, ed in tale occasione si potrà procedere ad una rettifica del punteggio attribuito o ad una conferma dello stesso. In caso di ulteriore dissenso da parte del dirigente, lo stesso potrà esperire tentativo di conciliazione presso la Direzione provinciale dell'impiego.

## **B. Misurazione e valutazione Posizioni Organizzative o Alta Professionalità**

I dirigenti, in sede di conferimento degli incarichi alle posizioni organizzative, dovranno assegnare alle stesse gli obiettivi operativi annuale, in un numero non inferiore a tre e non superiore a 5. La valutazione effettuata e l'inserimento nella fascia alta da parte del personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità, porterà alla conferma per l'anno successivo dell'incarico ricevuto. La valutazione nella fascia più bassa per due anni consecutivi comporterà l'impossibilità di conferma della posizione organizzativa o dell'alta professionalità. Anche in tale situazione, come per i dirigenti, l'assegnazione degli obiettivi rappresenta il 75% della valutazione, mentre il 25% è demandato all'autovalutazione da parte del personale sui comportamenti organizzativi e sulle competenze dimostrate.



Scheda di valutazione delle posizioni organizzative

Sessione di valutazione	Anno	
Nome e cognome		Incarico:
Valutatore		

**Raggiungimento degli obiettivi individuali PESATURA: 100/100**

N.	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderale	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %
1	Scheda obiettivo 1			20		
2	Scheda obiettivo 2			20		
3	Scheda obiettivo 3			35		
4	Autovalutazione (competenze e comportamenti organizzativi)			25		
5						
<b>S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi</b>						<b>% tot</b>

In considerazione dell'importo minimo della retribuzione di posizione della posizione organizzativa o Alta professionalità prevista contrattualmente e pari al 10% della retribuzione di posizione corrispondente, nonché della percentuale massima non superiore al 25% della retribuzione di posizione, la distribuzione delle retribuzioni di posizione viene effettuata in tre fasce, secondo la tabella seguente nella quale verrà distribuita la percentuale superiore al minimo del 10%:

<b>POSIZIONI ORGANIZZATIVE e A.PROF.</b>			
<b>Performance (individuale ed organizzativa)</b>			
	P.O. e A.P.		% diff.
30%			15%
48%			10%
22%			0%
100%			



I dirigenti valuteranno le posizioni organizzative o alte professionalità appartenenti al singolo settore e sarà successivamente effettuata una graduatoria complessiva da parte del Nucleo di Valutazione o Organismo indipendente di valutazione, in tale graduatoria a parità di punteggio sarà posizionato nella fascia più bassa il personale che avrà avuto minore anzianità di servizio come posizione organizzativa e a seguito di ulteriore parità l'anzianità di servizio nella categoria D. Spetterà in ogni caso al Nucleo o organismo di valutazione la corretta applicazione da parte dei dirigenti delle valutazioni effettuate sulla base della seguente procedura:

- Corretta definizione da parte dei dirigenti nell'assegnazione degli obiettivi operativi annuali da attribuire. A tal fine i Dirigenti in sede di nomina delle posizioni organizzative o alta professionalità (nel caso di nomina annuale come avvenuto sino ad oggi) predisporranno le schede di obiettivi da assegnare da sottoporre a validazione da parte del Nucleo o Organismo di valutazione, in caso di validazione positiva gli obiettivi assegnati saranno immediatamente operativi;
- Spetta al Nucleo o organismo di Valutazione, una volta effettuata la validazione degli obiettivi, sottoporre specifica relazione alla Giunta Comunale circa l'assegnazione degli obiettivi effettuata dai dirigenti;
- Possibilità di negoziazione di obiettivi non più corrispondenti a quelli assegnati da parte dei dirigenti. In tal caso i dirigenti, entro e non oltre il mese di luglio dovranno proporre al Nucleo o organismo di valutazione altri obiettivi da assegnare, avendo cura di specificare e motivare il suddetto cambio. Degli obiettivi, eventualmente cambiati, in corso d'anno sarà data informativa alla Giunta Comunale;
- Monitoraggio degli obiettivi da raggiungere o raggiunti in corso d'anno. I dirigenti dovranno comunicare al Nucleo o Organismo di valutazione ogni tre mesi lo stato di avanzamento degli obiettivi, attraverso un report sintetico;
- Entro e non oltre la fine del mese di febbraio, i dirigenti trasmetteranno al Nucleo o Organismo di valutazione, la valutazione delle posizioni organizzative e delle alte professionalità secondo la scheda di valutazione predisposta, alla quale dovrà essere allegata la relazione dei comportamenti e competenze organizzative.

#### **Procedura di conciliazione.**

In caso di contestazione da parte del dipendente in merito alla valutazione attribuita, lo stesso potrà procedere, nel termine di cinque giorni dalla comunicazione della stessa, alla richiesta di rettifica producendo eventuali argomentazioni a supporto, con lettera indirizzata al Segretario Generale. Entro 10 giorni il Segretario Generale, sentito il Dirigente, convocherà il dipendente eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, e si potrà procedere ad una rettifica del punteggio attribuito o ad una conferma dello stesso. In caso di ulteriore dissenso da parte del dipendente, lo stesso potrà esperire tentativo di conciliazione presso la Direzione provinciale dell'impiego.

### **C. Misurazione e valutazione Dipendenti**

I dipendenti saranno valutati sia in merito alla performance individuale o di gruppo, sia in merito alla performance organizzativa. Per quanto riguarda la performance organizzativa si rinvia al sistema permanente di valutazione attualmente in uso, in attesa di una possibile sua revisione nelle successive negoziazioni con le organizzazioni sindacali.

#### **Performance organizzativa**

La performance organizzativa, prevede infatti che i dirigenti assegnano al proprio personale trimestralmente obiettivi organizzativi valutando i comportamenti ottenuti dal personale in merito agli obiettivi ottenuti. La percentuale del fondo della produttività da dedicare alla performance organizzativa è inferiore al 50% della produttività complessiva e sarà distribuita trimestralmente come avvenuto sino ad oggi, l'obiettivo a disposizione di ogni dirigente per la valutazione non

potrà essere superiore ad una media di punteggio attribuito superiore all'85%. I dirigenti che effettuino valutazione superiori al valore obiettivo dell'85% avranno a disposizione nella sessione contrattuale successiva un valore pari alla differenza distribuita, costituendo inoltre valutazione negativa sulla differenziazione non effettuata pari alle seguenti percentuali : valutazione effettuata dal 86% al 90% , decurtazione della retribuzione di risultato del dirigente pari al 5% rispetto a quella attribuita allo stesso a seguito di valutazione annuale, 90% al 100%, decurtazione della retribuzione di risultato pari al 20% rispetto a quella attribuita allo stesso a seguito di valutazione annuale.

Per l'anno 2011 a seguito di accordo sindacale sull'utilizzazione del fondo costituito dall'amministrazione il valore da distribuire al personale per la produttività organizzativa trimestrale è pari a complessivi € 152.014,00 che saranno suddivisi per Settore in proporzione al numero di persone oggetto di valutazione da parte del Dirigente. In caso di spostamento del personale da un settore all'altro in corso di trimestre o di anno, i dirigenti effettueranno la valutazione in relazione al tempo di permanenza del dipendente nel settore di appartenenza.

### **Performance individuale o di gruppo**

La performance individuale dei dipendenti la cui premialità, in attesa della definizione da parte dei contratti collettivi del concetto di prevalenza, è oggi da considerare in relazione alla prevalenza delle risorse definite della produttività complessiva (al netto degli importi stanziati ai sensi dell'art.15 comma 5). Per l'anno 2011, il valore complessivo della produttività individuale è stabilito, a seguito di accordo sindacale sull'utilizzazione del fondo per la produttività, in € 152.626,00 ( di cui € 30.620 quale implementazione della carta dei servizi nell'anno 2011 e prelevate quali risorse dall'art.15 comma 5 dell'anno 2010 non completamente spese e pertanto rinnovate da parte della Giunta a tal fine).

La distribuzione di tali risorse dovrà avvenire sulla base delle seguenti fasce:

<b>Produttività Individuale</b>						
	DIPENDENTI			EURO		PER DIP.
	40%			51%		
	30%			25%		
	20%			17%		
	10%			7%		
	100%			100%		

La valutazione che spetterà ai dirigenti dovrà essere differenziata (come da obiettivo agli stessi attribuito). La collocazione nelle fasce sarà effettuata sulla base della valutazione effettuata per Settore e collocata nella graduatoria generale redatta da parte del Nucleo o Organismo di valutazione. I dirigenti avranno cura di individuare obiettivi (individuali o di gruppo) misurabili per ogni dipendente in misura almeno pari a 3.

Scheda riepilogativa di valutazione performance individuale e/o di gruppo del Personale

Sessione di valutazione	Anno	
Nome e cognome		Categoria:
Valutatore		

**Raggiungimento obiettivi individuali e/o di gruppo programmi**

N.	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderale	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %
1						
2						
3						
4						
5						
<b>S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi</b>						<b>% tot</b>

Per il personale di categoria D e C gli obiettivi individuali e/o di gruppo dovranno essere elaborati dal Dirigente sulla base quanto più possibile di elementi oggettivi di misurazione , mediante sistemi di rilevazione a consuntivo delle verifiche sugli obiettivi (sistema informatico) o sulla base delle rilevazioni manuali. Per il personale di categoria B i dirigenti potranno utilizzare anche la valutazione sui comportamenti organizzativi tenuto conto di quanto segue:

- Capacità gestionali, intese come:
  - Capacità di interpretare il proprio ambito di responsabilità in modo flessibile
- Capacità relazionali, intese come:
  - Capacità di stabilire e gestire rapporti interpersonali con l'utenza
  - Capacità di favorire l'armonia e la coesione delle persone
- Capacità cognitive, intese come:
  - Capacità di elaborare con buona chiarezza dati ed informazioni
- Orientamenti, intesi come:
  - Capacità ad adattarsi a lavorare in situazione e con persone diverse
  - Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazione di lavoro emotive, ostili o stressanti
  - Attenzione alla particolare tipologia dei dati trattati ed accortezza nell'utilizzo di notizie delle quali si viene a conoscenza.

**Procedura di conciliazione.**

In caso di contestazione da parte del dipendente in merito alla valutazione attribuita, lo stesso potrà procedere, nel termine di cinque giorni dalla comunicazione della stessa, alla richiesta di rettifica producendo eventuali argomentazioni a supporto, con lettera indirizzata al Dirigente. Entro 10 giorni il Dirigente convocherà il dipendente, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, ed a seguito dell'audizione potrà procedere ad una rettifica del punteggio attribuito o ad una conferma dello stesso. In caso di ulteriore dissenso da parte del dipendente, lo stesso potrà esperire tentativo di conciliazione presso la Direzione provinciale dell'impiego.