



**Regione Autonoma Valle d'Aosta
COMUNE DI GRESSONEY-LA-TRINITE'**

**Sistema di misurazione e valutazione
della performance del personale del
Comune di Gressoney-La-Trinité
Anno 2026**

Approvato con Deliberazione della Giunta comunale n. 8 del 19.01.2026

INDICE

1. Premessa	3
2. Riferimenti normativi	4
3. I soggetti valutati	6
4. Elementi oggetto di valutazione	6
5. La valutazione della performance organizzativa dell'ente	7
6. La valutazione della performance di unità organizzativa	8
7. La valutazione dei comportamenti organizzativi individuali.....	9
Schema riepilogativo degli elementi oggetto di valutazione	11
8. La definizione e il calcolo del punteggio di risultato.....	12
9. Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio.....	13
10. Modalità e tempi del processo di valutazione.....	14
11. Allegati	16
a) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale dirigenziale.....	17
b) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie	25
c) Scheda tipo di valutazione del segretario.....	30
d) Scheda tipo di valutazione del responsabile di servizio.....	35
e) Scheda tipo di valutazione del personale inquadrato nelle categorie	39

1. Premessa

L'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della performance, risponde a precise disposizioni normative, ed è correlata all'esigenza di dotare l'Ente di un efficace sistema di promozione dello sviluppo di competenze professionali delle risorse umane, promuovendo la responsabilizzazione sul conseguimento dei risultati e consentendo la valorizzazione del merito.

Il Sistema Monitoraggio e Valutazione Performance (SMVP) è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento del "ciclo della performance", ossia delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, al contempo rappresenta una rilevante opportunità per accrescere l'efficienza e ottenere un miglioramento costante e durevole dell'organizzazione e delle persone che vi lavorano.

Nelle amministrazioni pubbliche il concetto di performance è stato introdotto dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, attuativo della legge 4 marzo 2009 n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, cosiddetto "decreto Brunetta", attuativo della legge 4.03.2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Il capo IV della l.r. 23 luglio 2010, n. 22, rubricato "*Trasparenza e valutazione della performance*", individua gli elementi per l'adozione del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale per tutti gli enti del comparto unico regionale della Valle d'Aosta.

La deliberazione della Giunta regionale n 3771, in data 30 dicembre 2010, ha approvato le "*Linee guida del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale degli enti del comparto di cui all'art. 1, comma 1, della legge regionale 23 luglio 2010, n. 22*".

I principi generali cui il Sistema di misurazione e valutazione della performance si ispira sono:

- a) valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- b) trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;
- c) partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;
- d) diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale;
- e) migliore qualità complessiva dei servizi forniti;
- f) migliore impiego delle risorse umane;
- g) cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale;
- h) garanzia di pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

La Relazione annuale sulla performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi e indicatori programmati e alle risorse previste, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Il d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74 "*Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124*", ha apportato una revisione dei sistemi di valutazione del personale pubblico e più in generale della misurazione e valutazione delle performance in un'ottica di semplificazione, razionalizzazione ed integrazione con i sistemi di programmazione e controllo.

La Commissione Indipendente di valutazione (C.I.V.) con nota del 26 aprile 2019, ha trasmesso il documento intitolato "*Linee-guida per gli enti del Comparto della Regione Autonoma Valle d'Aosta*", vademecum riassuntivo a supporto degli adempimenti in materia di ciclo della performance, anticorruzione e trasparenza.

Il Comune di Verrayes ha approvato da ultimo il sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) con deliberazione della Giunta comunale n. 86 del 31 ottobre 2023, tenendo conto della normativa di riferimento, delle osservazioni della CIV e degli esiti delle esperienze pregresse.

L'art. 6 del decreto legge n. 80 del 9 giugno 2021 "*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia*" – cosiddetto "*Decreto reclutamento*", convertito nella Legge 113 del 6 agosto 2021, ha introdotto il PIAO, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, il cui scopo è quello di raccogliere i diversi strumenti di programmazione utilizzati attualmente, per creare un documento di programmazione unico, che unirà i piani della performance, dei fabbisogni del personale, del lavoro agile e dell'anticorruzione, per poter semplificare gli adempimenti a carico degli enti, ma anche per adottare una logica integrata, rispetto alle scelte fondamentali di sviluppo delle amministrazioni, assicurando maggiore qualità e trasparenza dei servizi pubblici.

Il sistema di misurazione e valutazione (SMVP), è stato elaborato sulla base di un modello predisposto da un gruppo di lavoro che ha coinvolto la Commissione indipendente di valutazione, alcuni Segretari degli enti locali della Valle d'Aosta e il CELVA, ed è stato adattato e modificato sulla base delle esigenze e peculiarità del modello organizzativo e nel rispetto dell'autonomia dell'Ente.

La realizzazione di un modello del sistema valutazione del personale deriva dalla convinzione che lo sviluppo degli enti locali sia fortemente condizionato dalla loro capacità di attivare le competenze e le energie professionali presenti al loro interno, coinvolgendo il personale e favorendone l'identificazione negli obiettivi aziendali. Lo sviluppo di qualsiasi organizzazione, infatti, richiede la valorizzazione del contributo di tutti gli operatori che ne fanno parte, in funzione del ruolo ricoperto e dei compiti assegnati.

Le finalità del processo di valutazione del personale, che stanno alla base del presente modello di sistema di valutazione del personale e che di fatto ne danno sostanza, vengono riassunti qui di seguito:

- **conoscenza:** avere un quadro sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sul contributo quantitativo e qualitativo del dipendente. Si valuta per sapere se il singolo ha raggiunto degli obiettivi prefissati;
- **feedback e motivazione:** restituire al dipendente informazioni sulla sua performance. Si parte dal presupposto che per essere adeguatamente motivato il singolo debba conoscere le esigenze dell'organizzazione in cui opera per poter adattare i propri comportamenti. Si valuta per comunicare al dipendente se i suoi comportamenti e i suoi risultati sono in linea con le attese dell'amministrazione;
- **cambiamento:** sostenere processi di innovazione organizzativa. Nel momento in cui l'ente decide di sostenere la diffusione di nuovi valori o, più semplicemente, la revisione di alcuni processi operativi può individuare alcuni item di valutazioni puntuali. Si valuta per orientare/modificare i comportamenti del dipendente lungo una precisa direzione;
- **formazione:** individuare gap di competenza. Si enfatizzano le conoscenze e i comportamenti del dipendente, cercando di individuare eventuali aree di criticità o semplici spazi di miglioramento. Si valuta per costruire percorsi formativi adeguati a reali esigenze;
- **sviluppo:** contribuire alla crescita delle persone meritevoli, lungo un arco temporale coerente. Si valuta per stabilire se il dipendente meriti un incarico differente o un passaggio formale di carriere;
- **incentivazione:** riconoscere il contributo del personale. Si valuta per stabilire se il dipendente meriti l'assegnazione di un premio e/o un incentivo.

2. Riferimenti normativi

La legge regionale 23 luglio 2010 n. 22, recante "Nuova disciplina dell'organizzazione dell'Amministrazione regionale e degli enti del comparto unico della Valle d'Aosta. Abrogazione della legge regionale 23 ottobre 1995, n. 45, e di altre leggi in materia di personale", secondo quanto disposto dall'art. 1 comma 2, disciplina l'organizzazione anche degli enti locali: le disposizioni concernenti la dirigenza e i rapporti di lavoro sono volte ad assicurare il rispetto e la realizzazione dei principi di imparzialità, trasparenza, efficienza, efficacia, economicità, pari opportunità, responsabilità, semplificazione, partecipazione ai procedimenti amministrativi, accesso ai documenti amministrativi, coordinamento e collaborazione tra organi e strutture, distinzione tra le funzioni di direzione politico-amministrativa e di controllo degli organi di governo e le funzioni di gestione dei dirigenti.

L'art. 3, comma 1 della legge fissa, in tema di monitoraggio della performance, il principio secondo cui "gli organi di direzione politico-amministrativa degli enti di cui all'art. 1 comma 1 definiscono e promuovono la realizzazione degli obiettivi e dei programmi da attuare e verificano la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive impartite e l'andamento della performance organizzativa rispetto agli obiettivi definiti e assegnati".

L'art. 3, comma 2 lett. g) precisa poi che gli organi di direzione politico-amministrativa provvedono, in particolare, "al controllo e alla verifica della rispondenza dei risultati gestionali alle direttive generali impartite, secondo le modalità previste dalla Legge e dai provvedimenti di organizzazione".

L'art. 31 introduce i riferimenti a un articolato sistema di misurazione e valutazione della performance, stabilendo che "al fine di valutare la performance organizzativa e individuale, gli enti di cui all'art. 1 comma 1 adottano progressivamente un apposito sistema di misurazione e valutazione, nel rispetto delle relazioni sindacali ove previste dal contratto collettivo regionale di lavoro. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio".

Gli artt. 32, 33 e 34 definiscono rispettivamente la performance organizzativa, la performance individuale dei dirigenti e la performance individuale del personale.

L'art. 37 definisce i principi del sistema incentivante stabilendo che "Al fine di favorire il merito e la produttività dei singoli, gli enti di cui all'articolo 1, comma 1, promuovono il miglioramento della performance organizzativa e individuale anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti, secondo logiche meritocratiche che evitino la corresponsione di trattamenti economici indifferenziati e generalizzati, con le modalità stabilite nei provvedimenti di organizzazione e nel rispetto dei criteri generali definiti nel contratto collettivo regionale di lavoro; i sistemi premianti sono, in particolare, volti a valorizzare i dipendenti che conseguono i migliori risultati e quelli coinvolti in progetti innovativi che incrementano la qualità delle attività e dei servizi offerti con l'attribuzione di incentivi di sviluppo economico o di carriera".

L'art. 25 introduce la formazione e l'aggiornamento della dirigenza quale parametro per il sistema di misurazione e valutazione della performance.

La deliberazione di Giunta regionale n. 3771 del 30 dicembre 2010, recante "Approvazione delle linee guida del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale degli enti del comparto di cui all'art. 1, comma 1, della legge regionale 23 luglio 2010, n. 22" descrive gli strumenti del sistema di misurazione e valutazione della performance e fornisce alcune indicazioni in merito alle fasi e ai tempi in cui si articola il processo e alle sue modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il testo unico delle disposizioni contrattuali di primo livello relative alla dirigenza del comparto unico della Regione Valle d'Aosta, sottoscritto in data 5 ottobre 2011, in cui, agli artt. 24 e 25, definisce rispettivamente la competenza in materia di performance individuale dei dirigenti e l'indice della performance individuale dei dirigenti. L'art. 47 comma 11 dispone in materia di formazione e aggiornamento professionale dei dirigenti. L'art. 62 disciplina la retribuzione di risultato.

Il testo unico delle disposizioni contrattuali, economiche e normative delle categorie del comparto unico della Valle d'Aosta, sottoscritto in data 13 dicembre 2010, all'art. 135 disciplina il salario di risultato dei dipendenti degli enti locali. Gli artt. 150 e seguenti definiscono l'allocazione delle risorse del fondo unico aziendale, annualmente destinate a sostenere le iniziative rivolte a migliorare la produttività, l'efficienza e l'efficacia dei servizi e finalizzate a promuovere reali e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza ed efficacia degli enti e delle amministrazioni e di qualità dei servizi istituzionali.

3. I soggetti valutati

Il modello del sistema di valutazione della performance degli enti locali della Valle d'Aosta è applicabile al seguente personale in servizio presso gli enti locali:

- i segretari e i dirigenti degli enti locali di cui al testo unico delle disposizioni contrattuali di primo livello relative alla dirigenza del comparto unico della Regione Valle d'Aosta, sottoscritto in data 5 ottobre 2011 e successive modificazioni e integrazioni;
- il personale dipendente degli enti locali inquadrato nelle categorie di cui al testo unico delle disposizioni contrattuali, economiche e normative delle categorie del comparto unico della Regione Valle d'Aosta, sottoscritto in data 13 dicembre 2010 e successive modificazioni e integrazioni.

4. Elementi oggetto di valutazione

Ogni dipendente degli enti locali sarà valutato, con pesi diversi a seconda del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, sui seguenti elementi:

1. la performance organizzativa, legata al raggiungimento degli obiettivi strategici contenuti nel piano della performance;
2. la performance di unità organizzativa, connessa ai centri di responsabilità e legata alla realizzazione dei programmi e dei progetti contenuti nel Piano esecutivo di gestione (PEG);
3. i comportamenti organizzativi individuali, legati al dizionario dei comportamenti organizzativi.

Gli obiettivi devono rispondere ai seguenti criteri:

- a) rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte: è necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte. Può trattarsi di linee di attività correlate sia a obiettivi strategici sia a obiettivi operativi o eventualmente anche gestionali;
- b) misurabilità dell'obiettivo: il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione dell'obiettivo, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- c) controllabilità dell'obiettivo da parte della struttura organizzativa: è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura assolutamente prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura;
- d) chiarezza del limite temporale di riferimento: la data di completamento dell'obiettivo deve essere indicata in maniera certa. L'orizzonte temporale di riferimento dell'obiettivo deve essere annuale. Qualora l'obiettivo si estenda su più anni, devono comunque essere disaggregate e quindi unite a costituire obiettivi annuali.

Tra le riforme abilitanti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che l'Italia si è impegnata a realizzare, in linea con le raccomandazioni della Commissione europea, è prevista la Riforma n. 1.11 - Riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie. Tale riforma, anche a seguito delle ultime modifiche apportate al PNRR ed approvate dal Consiglio Ecofin in data 8/12/2023, prevede che entro il primo trimestre 2025 (Q1 2025), con conferma al primo trimestre 2026 (Q1 2026), siano conseguiti specifici obiettivi quantitativi (target) in termini di tempo medio di pagamento e di tempo medio di ritardo, per ciascuno dei seguenti quattro comparti delle pubbliche amministrazioni: i) Amministrazioni Centrali, che includono le Amministrazioni dello Stato, gli Enti pubblici nazionali e gli altri Enti, ii) le Regioni e Province autonome, iii) gli Enti locali e iv) gli Enti del Servizio Sanitario Nazionale.

In coerenza con l'art. 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, e le indicazioni fornite dalla circolare n. 1 MEF-RGS – Prot. n. 2449 del 3.01.2024, in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento. Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145.

La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64.

In caso di mancato raggiungimento degli obiettivi di cui al citato comma 2, dell'articolo 4-bis, non sarà possibile procedere al pagamento della parte di retribuzione di risultato ex lege in misura non inferiore al 30% correlata alla realizzazione degli stessi.

La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64.

Nei paragrafi successivi sono illustrati in maniera più dettagliata i diversi elementi oggetto di valutazione, con particolare attenzione ai collegamenti con gli strumenti di programmazione e le modalità di valutazione.

5. La valutazione della performance organizzativa dell'ente

La **performance organizzativa dell'ente nel suo complesso** concerne l'orientamento dell'intera organizzazione al raggiungimento degli obiettivi che l'ente locale si è posto e che sono stati individuati sia attraverso il DUP sia attraverso il Piano della performance.

Gli obiettivi della performance organizzativa dell'ente esprimono il risultato che l'organizzazione intende conseguire per la soddisfazione dei bisogni dei cittadini e devono essere coerenti con la strategia definita nella *mission* e nella *vision*.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi della performance organizzativa viene indicato all'interno della relazione annuale sulla performance, che ogni ente trasmette alla Commissione indipendente di valutazione per la sua convalida.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi della performance organizzativa dell'ente viene effettuata in sede di processo di valutazione, sulla base delle risultanze della relazione al piano della performance, attribuendo i seguenti punteggi:

- Obiettivo non raggiunto: 0 punti
- Obiettivo parzialmente raggiunto: 1-50 punti
- Obiettivo raggiunto: 51-90 punti
- Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 91-100 punti

Il livello di eccellenza viene raggiunto nel caso in cui l'obiettivo è raggiunto con un particolare apporto innovativo, una importante qualità delle azioni, in termini di esattezza, chiarezza, precisione e rispetto della tempistica.

6. La valutazione della performance di unità organizzativa

La **performance di unità organizzativa** concerne l'orientamento della singola unità organizzativa al raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati attraverso il Piano della performance.

Gli obiettivi indicati nel Piano della performance consistono in obiettivi gestionali che vengono affidati all'apparato amministrativo al fine di garantire una corretta gestione coerente con i principi di efficienza, efficacia ed economicità.

Nel proporre gli obiettivi è necessario considerare che non è possibile individuare:

- obiettivi generici, per i quali non è stato individuato l'indicatore atteso o non sono state create le condizioni per valutare in modo preciso l'attività da svolgere;
- obiettivi corrispondenti ad adempimenti amministrativi obbligatori, salvo che sia evidenziata la misura del miglioramento atteso;
- obiettivi di semplice destinazione della spesa, anziché di risultato atteso;
- obiettivi incoerenti con i programmi dell'Amministrazione o incoerenti con altri obiettivi espressi dal medesimo o da altro centro di costo dell'ente;
- obiettivi privi di misura o con misure inidonee a registrare in modo oggettivo l'indicatore atteso.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi della performance di unità organizzativa viene indicato all'interno della relazione annuale sulla performance, che ogni ente trasmette alla Commissione indipendente di valutazione per la convalida.

La valutazione del grado di raggiungimento della performance di unità organizzativa viene effettuata in sede di processo di valutazione, sulla base delle risultanze PEG consuntivo, attribuendo i seguenti punteggi:

- Obiettivo non raggiunto: 0 punti
- Obiettivo parzialmente raggiunto: 1-50 punti
- Obiettivo raggiunto: 51-90 punti
- Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 91-100 punti

Il livello di eccellenza viene raggiunto nel caso in cui l'obiettivo è raggiunto con un particolare apporto innovativo, una importante qualità delle azioni, in termini di esattezza, chiarezza, precisione e rispetto della tempistica.

Nel caso di obiettivo non raggiunto per ragioni indipendenti dalla volontà del personale e/o dell'ente si adotterà il criterio non valutabile e l'obiettivo non verrà preso in considerazione nella valutazione.

Si evidenzia, da ultimo, che in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi di cui al comma 2, dell'art- 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, da parte dei dirigenti responsabili del pagamento delle fatture commerciali, non 17 sarà possibile procedere al pagamento della parte di retribuzione di risultato ex lege in misura non inferiore al 30% correlata alla realizzazione degli stessi.

7. La valutazione dei comportamenti organizzativi individuali

Le competenze sono il patrimonio complessivo di qualità personali e conoscenze professionali che i dipendenti posseggono e che vengono utilizzate per lo svolgimento delle prestazioni lavorative. È un capitale, un bene valutabile, osservabile e migliorabile nel tempo attraverso processi di apprendimento e sviluppo. Le competenze si traducono in **comportamenti organizzativi individuali** e sono tra loro strettamente connessi. Tale valutazione ha l'obiettivo di valutare i comportamenti del dipendente in relazione alle attese dell'organizzazione.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- dovendo ricorrere a obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riuscirebbe a evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi stessi.

In questo contesto, risulta di fondamentale importanza per il buon funzionamento del sistema di valutazione che i soggetti che hanno un ruolo attivo di valutazione effettuino una significativa differenziazione dei giudizi dei comportamenti dei propri collaboratori.

La valutazione viene effettuata sulla base di categorie di comportamenti differenti in base al ruolo ricoperto da ogni dipendente all'interno dell'ente, in particolar modo si distingue tra personale dirigenziale e personale inquadrato nelle categorie.

La valutazione dei comportamenti del personale con qualifica dirigenziale avviene attraverso l'analisi delle seguenti tipologie:

1. capacità di guidare i collaboratori e leadership;
2. capacità di collaborare con i soggetti istituzionali interni ed esterni all'ente;
3. formazione e sviluppo professionale;
4. innovazione dei processi organizzativi;
5. relazioni con i diversi portatori di interesse;
6. modalità di programmazione, di utilizzo e di rendicontazione delle risorse assegnate;
7. capacità di individuare e risolvere i problemi;
8. tensione al risultato e alla qualità del lavoro.

A ciascun comportamento organizzativo sono associati quattro fasce di valutazione per ciascuna delle quali sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato punteggio, ossia:

1. prima fascia: punteggio da 0 a 25;
2. seconda fascia: punteggio da 26 a 50;
3. terza fascia: punteggio da 51 a 75;
4. quarta fascia: punteggio da 76 a 100.

Il dettaglio di ogni comportamento organizzativo è contenuto nell'allegato a) "Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale dirigenziale".

La valutazione dei comportamenti dei responsabili di servizio e del personale inquadrato nelle categorie avviene attraverso l'analisi delle seguenti tipologie:

1. capacità di fare squadra (collaborazione e team working);
2. capacità di individuare e risolvere i problemi;
3. tensione al risultato e alla qualità del lavoro;
4. formazione e sviluppo professionale;
5. orientamento all'utente;
6. flessibilità;
7. motivazione;
8. spirito di iniziativa.

A ciascun comportamento organizzativo sono associate quattro fasce di valutazione per ciascuna delle quali sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato possiede. Le fasce di valutazione e i relativi punteggi sono i seguenti:

1. prima fascia: punteggio da 0 a 25;
2. seconda fascia: punteggio da 26 a 50;
3. terza fascia: punteggio da 51 a 75;
4. quarta fascia: punteggio da 76 a 100.

Il dettaglio di ogni comportamento organizzativo è contenuto nell'allegato b) "Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie".

Schema riepilogativo degli elementi oggetto di valutazione

Elemento oggetto di valutazione	Documento di pianificazione	Documento di rendicontazione	Scala di valutazione
<i>Performance organizzativa dell'ente</i>	Piano della performance	Relazione annuale sulla performance	Obiettivo non raggiunto: 0 punti Obiettivo parzialmente raggiunto: 1-50 punti Obiettivo raggiunto: 51-90 punti Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 91-100 punti
<i>Performance di unità organizzativa</i>	Piano esecutivo di gestione (PEG) preventivo	Piano esecutivo di gestione (PEG) consuntivo	Obiettivo non raggiunto: 0 punti Obiettivo parzialmente raggiunto: 1-50 punti Obiettivo raggiunto: 51-90 punti Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 91-100 punti
<i>Comportamenti organizzativi individuali</i>	Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale dirigenziale Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie	Scheda di valutazione	Prima fascia: punteggio da 0 a 25 Seconda fascia: punteggio da 26 a 50 Terza fascia: punteggio da 51 a 75 Quarta fascia: punteggio da 76 a 100

8. La definizione e il calcolo del punteggio di risultato

Per ottenere il punteggio finale del dipendente devono essere effettuati i seguenti passaggi fondamentali:

1. attribuzione di un punteggio di risultato in funzione del raggiungimento degli obiettivi di performance dell'ente (α). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi obiettivi ed assume un valore compreso tra 0 e 100;
2. attribuzione di un punteggio in funzione della valutazione della performance di unità organizzativa sulla base degli obiettivi di PEG (β). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi obiettivi ed è un valore compreso tra 0 e 100;
3. attribuzione di un punteggio di risultato in funzione della valutazione dei comportamenti (γ). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi comportamenti organizzativi ed è un valore compreso tra 0 e 100;
4. calcolo del punteggio totale individuale. Viene calcolato effettuando la media ponderata dei punteggi di α , β e γ , secondo le pesature attribuite alle diverse figure professionali come nella tabella sottostante.

Tabella 1) Pesatura degli elementi oggetto di valutazione per i diversi ruoli professionali

Elementi oggetto di valutazione	Segretario e Dirigente	Responsabile di servizio	Personale
α valutazione della performance organizzativa dell'ente	50%	20%	20%
β valutazione della performance di unità organizzativa	30%	50%	30%
γ valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	20%	30%	50%
TOTALE	100%	100%	100%

La valutazione si esprime in centesimi ed è considerata positiva se pari o superiore a 50 centesimi. La valutazione del personale inferiore a 50 centesimi comporta la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

Fatto salvo il principio generale per cui ogni dipendente è coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'ente (α) e nel raggiungimento degli obiettivi di performance di unità organizzativa (β), nel caso in cui un soggetto non venga valutato su uno o entrambi di questi due elementi, il relativo peso percentuale è sommato al peso percentuale della valutazione dei comportamenti organizzativi individuali (γ).

Le modalità di calcolo del punteggio i diversi ruoli professionali

Il metodo di calcolo per ciascun soggetto sarà il seguente:

1. punteggio totale del segretario e del dirigente = $[(\alpha \cdot 50) + (\beta \cdot 30) + (\gamma \cdot 20)] / 100$
2. punteggio totale dei responsabili di servizio = $[(\alpha \cdot 20) + (\beta \cdot 50) + (\gamma \cdot 30)] / 100$
3. punteggio totale del personale = $[(\alpha \cdot 20) + (\beta \cdot 30) + (\gamma \cdot 50)] / 100$

9. Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi adottati determina un punteggio di risultato, sulla base del quale viene attribuito il trattamento economico accessorio (o retribuzione/salario di risultato), in funzione delle fasce di punteggio e in proporzione alla durata del rapporto di lavoro.

Il valore del salario di risultato attribuibile a ciascun dipendente è quantificato, per il personale dirigenziale e per il personale delle categorie, rispettivamente dall'articolo 62 (Retribuzione di risultato) del testo unico delle disposizioni contrattuali di primo livello relative alla dirigenza del comparto unico della Regione Valle d'Aosta, e dall'articolo 135 (Salario di risultato) del testo unico delle disposizioni contrattuali economiche e normative delle categorie del comparto unico della Valle d'Aosta.

L'erogazione del compenso incentivante del personale dipendente (dirigenza e categorie) verrà effettuata in funzione di fasce determinate dal punteggio ottenuto nella valutazione come risulta dalla seguente tabella:

Fascia del punteggio di risultato conseguito	% compenso erogato
<50	0%
≥50 e ≤60	60%
>60 e ≤70	70%
>70 e ≤80	80%
>80 e ≤90	90%
>90 e ≤95	95%
>95	100%

Per i dipendenti delle categorie il fondo per il salario di risultato verrà distribuito sulla base della votazione conseguita, della percentuale del rapporto di lavoro e del periodo di servizio.

Per i dipendenti delle categorie:

- il fondo per il salario di risultato verrà distribuito sulla base della votazione conseguita, della percentuale del rapporto di lavoro, del periodo effettivo di presenza in servizio;
- il periodo effettivo di presenza in servizio verrà definito tenendo conto delle assenze, con esclusione di ferie, festività sopprese, congedi ex L. 104/1992, permessi sindacali e infortunio sul lavoro.

10. Modalità e tempi del processo di valutazione

Il processo di valutazione avviene annualmente, viene effettuato al termine dell'esercizio amministrativo di riferimento e una volta ottenuta la documentazione necessaria per la valutazione degli obiettivi (relazione della performance, PEG consuntivo). Il processo di valutazione deve concludersi entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento della valutazione. La verifica del raggiungimento degli obiettivi e l'attestazione dei comportamenti organizzativi individuali è validata attraverso un'apposita relazione di valutazione, di cui agli allegati c), d), e) e f) del presente documento.

La **valutazione del segretario** è disposta dall'organo di direzione politico-amministrativa (ovvero dal Sindaco per i Comuni e dal Presidente per le Comunità montane e per il Consorzio BIM), informato l'organo esecutivo di riferimento (ovvero la Giunta comunale per i Comuni, il Consiglio dei Sindaci per le Comunità montane e la Giunta per il Consorzio BIM). È necessario che la valutazione avvenga attraverso un confronto diretto tra i soggetti, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Nel caso in cui l'organo di direzione politico amministrativa e il segretario non giungano ad una valutazione condivisa, prima della determinazione della valutazione, uno dei due soggetti può chiedere alla Commissione indipendente di valutazione della performance il contraddittorio. La Commissione indipendente di valutazione, una volta chiamata ad intervenire, assicura il contraddittorio, convocando gli interessati congiuntamente per essere uditi. L'erogazione del salario di risultato non può avvenire fino a quando la valutazione non è condivisa da entrambe i soggetti.

Nel caso in cui l'organo di direzione politico amministrativa e il segretario giungano ad una valutazione condivisa, la relazione deve essere validata da entrambe i soggetti. La relazione di valutazione deve poi essere trasmessa alla Commissione indipendente di valutazione, istituita presso la Presidenza della Regione, Dipartimento personale e organizzazione, e operativa per gli enti locali della Valle d'Aosta presso il Consorzio degli enti locali della Valle d'Aosta, per consentire l'assolvimento delle competenze a essa attribuite, in particolare il monitoraggio del sistema di misurazione e valutazione della performance degli enti locali.

La **valutazione dei responsabili di servizio** è effettuata dal segretario in merito al raggiungimento degli obiettivi e ai comportamenti individuali. È necessario che la valutazione avvenga attraverso un confronto diretto tra i soggetti, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa il segretario assicura il contraddittorio al responsabile di servizio.

La **valutazione del personale inquadrato nelle categorie** è effettuata dal responsabile di servizio. Il segretario deve condividere la valutazione con il responsabile di servizio di riferimento rispetto all'unità organizzativa di competenza del personale valutato.

È necessario che la valutazione avvenga attraverso un confronto diretto tra i soggetti, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa il valutatore assicura il contraddittorio al dipendente.

Si precisa che il compenso incentivante non spetta nel caso di presenza sul luogo di lavoro di durata inferiore a 120 giorni anche non consecutivi rispetto all'anno.

Il termine minimo riferito al periodo di servizio per il personale delle categorie e per il personale dirigente è derogato per i dipendenti con rapporto di lavoro di durata indeterminata che terminano in corso d'anno l'attività lavorativa.

Il salario di risultato non spetta ai dipendenti collocati in aspettativa per mandato politico.

Schema delle fasi e delle scadenze del processo di valutazione

Fasi collegate con il processo di valutazione	Scadenza
1. Approvazione del piano della performance (e conseguente definizione degli obiettivi di performance) 2. Approvazione del PEG preventivo (e conseguente definizione degli obiettivi di PEG)	<i>Entro il 31 gennaio dell'anno X</i>
3. Eventuali variazioni al piano della performance e al PEG	<i>Nel corso dell'anno X</i>
4. Approvazione della relazione al piano della performance e relativa trasmissione alla Commissione indipendente di valutazione 5. Approvazione del PEG consuntivo	<i>Entro il mese di giugno dell'anno X+1</i>
6. Colloquio di valutazione tra il responsabile di servizio/segretario e il personale dell'unità organizzativa 7. Colloquio di valutazione tra il segretario e i responsabili di servizio 8. Colloquio di valutazione tra l'organo di direzione politico-amministrativa e il segretario 9. Erogazione del salario di risultato	<i>Entro il mese di giugno¹ dell'anno X+1</i>

¹ Si rileva che l'articolo 135 (Salario di risultato) del testo unico delle disposizioni contrattuali, economiche e normative delle categorie del comparto unico Valle d'Aosta prevede che l'erogazione del salario di risultato debba avvenire entro il 30 giugno di ogni anno. Tale disposizione contrattuale risulta essere di difficile applicazione per garantire la coerenza tra il processo di rendicontazione dell'attività svolta dagli enti locali (in termini di approvazione della relazione al piano della performance e del PEG consuntivo) e il processo di valutazione del personale.

11. Allegati

- a) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale dirigenziale**
- b) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie**
- c) Scheda tipo di valutazione del segretario**
- d) Scheda tipo di valutazione del responsabile di servizio**
- e) Scheda tipo di valutazione del personale inquadrato nelle categorie**

Allegato a) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale dirigenziale

	Competenza	Punteggio	Descrizione
1	<p>CAPACITÀ DI GUIDARE I COLLABORATORI E LEADERSHIP</p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacità di guidare i collaboratori, di concordare gli obiettivi comuni e le azioni che ne consentono il raggiungimento; - capacità di pianificare, organizzare e monitorare il lavoro dei collaboratori, mantenendone e rafforzandone la coesione interna; - avere cura della comunicazione interna, del clima organizzativo e della motivazione dei collaboratori; - saper svolgere un paziente e metodico lavoro di diffusione delle conoscenze tra i collaboratori, sviluppandone la professionalità; - capacità di sostenere con successo le proprie tesi e di convincere gli interlocutori della loro fondatezza; - attitudine ad argomentare in modo chiaro e coerente e a controbattere tempestivamente con ragionamenti validi e pertinenti. 	<p>0 - 25</p> <p>26 - 50</p> <p>51 - 75</p> <p>76 - 100</p>	<p>La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, non è oggetto da parte tua di specifiche attenzioni; ritieni di avere capacità e attitudini più tecnico-specialistiche piuttosto che non gestionali e organizzative.</p> <p>Hai diverse difficoltà a pianificare le attività dei tuoi collaboratori, a individuare le priorità e a verificare i risultati.</p> <p>Sei consapevole di avere alcune difficoltà a sostenere una tesi e ad argomentare con chiarezza e sicurezza.</p> <p>La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, è oggetto da parte tua di limitate attenzioni; preferisci concentrarti maggiormente su altri aspetti. La definizione degli obiettivi, la pianificazione delle attività, l'individuazione delle priorità, il monitoraggio e la comunicazione interna non sempre sono chiari ed efficaci, generando in alcuni casi motivi di confusione e criticità nel clima organizzativo.</p> <p>Hai alcune difficoltà a suscitare il consenso degli interessati in relazione al tuo ruolo nell'organizzazione.</p> <p>La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, è da parte tua elemento estremamente importante, a cui prestare molta attenzione; sei consapevole di avere capacità e attitudini in tale senso.</p> <p>Chiarezza e condivisione di obiettivi, operatività, capacità di fare squadra, circolazione delle informazioni e trasparenza dei processi e delle relazioni sono qualità fondamentali del tuo stile di gestione che riesci a esercitare con facilità e ottenendo ottimi risultati.</p> <p>Sei in grado di prevedere le mosse dell'interlocutore e di tenerne conto nell'elaborazione delle tue argomentazioni. Obiezioni non previste non ti colgono impreparato e normalmente sei in grado di reagire prontamente con argomenti persuasivi.</p> <p>L'orientamento agli altri, nei vari aspetti che lo compongono, è secondo te un aspetto fondamentale, a cui prestare grande attenzione; ritieni di avere eccellenti attitudini e capacità in tale senso. Sei estremamente attento nei confronti degli altri e investi nelle relazioni con gli altri in prospettiva strategica di lungo periodo con ottimi risultati.</p> <p>Programmi e metti in atto, anche in situazioni complesse, iniziative volte a influenzare e convincere gli interessati. Sai rapportarti a una molteplicità di interlocutori, mostrando abilità nella scelta dello stile comunicativo e degli schemi argomentativi.</p>

Competenza	Punteggio	Descrizione
<p>2 CAPACITA DI COLLABORARE CON I SOGGETTI ISTITUZIONALI INTERNI ED ESTERNI ALL'ENTE</p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - collaborazione e assistenza nei confronti degli organi politici dell'ente (Sindaco, Presidente, Assessori e Consiglieri); - partecipazione costruttiva alle sedute e alle attività degli organi di governo; - propensione al confronto e al dialogo con i componenti degli organi di governo; - interesse, disponibilità e partecipazione nei confronti di altri soggetti istituzionali al di fuori del proprio ente di appartenenza: comuni e comunità montane della Valle d'Aosta, CPEL, CELVA, Amministrazione regionale, commissioni o gruppi di lavoro interistituzionali, altri enti locali nazionali o internazionali. 	<p>0 - 25</p> <p>26 - 50</p> <p>51 - 75</p> <p>76 - 100</p>	<p>Riconosci il ruolo degli organi politici e l'importanza dei rapporti con gli stessi. Tuttavia ritieni di avere delle difficoltà a tale proposito. Sei incentrato sull'attività interna all'ente, che ritieni essere la dimensione principale a cui prestare attenzione. Sei consapevole di non avere facilità a comprendere le dinamiche esterne al tuo ente e a intrattenere rapporti sistematici e agevoli con l'ambiente esterno.</p> <p>Riconosci il ruolo degli organi politici e l'importanza dei rapporti con gli stessi. Tuttavia hai difficoltà nella definizione delle modalità e degli strumenti utili alla gestione dei rapporti. Non sempre hai facilità a comprendere le dinamiche esterne al tuo ente e a intrattenere rapporti agevoli con l'ambiente esterno. Partecipi saltuariamente alle attività dei soggetti istituzionali connessi al tuo ente.</p> <p>Ritieni importante curare i rapporti con gli organi politici, singolarmente e nelle situazioni collegiali. Fornisci risposte adeguate e nei tempi richiesti. Durante le sedute degli organi politici, fornisci il supporto adeguato alla trattazione delle tematiche in questione. Normalmente hai facilità a comprendere le dinamiche esterne al tuo ente e a intrattenere rapporti regolari e proficui con l'ambiente esterno, costruendo una rete di relazioni professionali diffusa. Partecipi saltuariamente all'attività di soggetti istituzionali connessi al tuo ente assumendo un atteggiamento partecipativo, ritenendo che la tua partecipazione possa essere utile alla tua attività lavorativa.</p> <p>Ritieni molto importante curare i rapporti con gli organi politici, in termini di supporto, affiancamento, interlocuzione e contribuzione, come singoli e in tutte le situazioni collegiali. Assumi un approccio propositivo e risolutivo rispetto alle richieste degli organi politici. In funzione delle attività degli stessi organi, effettui approfondimenti utili alla più efficace trattazione delle tematiche in questione. Sai di avere grandi capacità nel comprendere le dinamiche esterne al tuo ente, e intrattiene rapporti costanti e molto proficui con un'ampia e variegata rete di soggetti dell'ambiente esterno. Partecipi alle attività e ai lavori di soggetti istituzionali connessi al tuo ente assumendo un atteggiamento partecipativo e propositivo. Ti adoperi sia per il tuo ente sia per la crescita del sistema nel suo complesso.</p>

	Competenza	Punteggio	Descrizione
3	<p>FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE</p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - numero di ore di formazione fruitta nel corso dell'anno (il numero minimo di ore per il segretario è individuato in 20, così come stabilito nell'allegato A della deliberazione del Consiglio di Amministrazione dell'Agenzia dei segretari degli enti locali della Valle d'Aosta n. 43 del 9 dicembre 2010, recante "Determinazioni in merito alla formazione permanente e all'aggiornamento professionale dei segretari anno 2011"); - approccio nei confronti della propria formazione e tipologia di formazione fruitta nel corso dell'anno. 	<p>0 - 25</p> <p>Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono state inferiori a 10. Ritieni di disporre già dell'esperienza e delle competenze necessarie per svolgere adeguatamente la tua professione.</p> <p>26 - 50</p> <p>Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono comprese tra 10 e 20. Sei consapevole dell'importanza della formazione per la qualità della tua professionalità, tuttavia, per ragioni di tempo, priorità e carico di lavoro non sei nelle condizioni per poter dedicare molto tempo alla tua formazione.</p> <p>51 - 75</p> <p>Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono state superiori a 20. Consideri la formazione una buona opportunità di crescita e di sviluppo professionale. Hai effettuato prevalentemente formazione tecnico-specialistica.</p> <p>76 - 100</p> <p>Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono state superiori a 20. Ritieni che la formazione sia uno strumento indispensabile per la crescita professionale personale e per portare innovazione e produttività all'interno dell'ente. Hai effettuato sia formazione tecnico-specialistico sia formazione manageriale.</p>	

	Competenza	Punteggio	Descrizione
4	<p>INNOVAZIONE DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI</p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - atteggiamento nei confronti del cambiamento; - conoscenza degli strumenti informatici; - promozione di strumenti per la semplificazione dei processi e delle procedure all'interno dell'ente. 	<p>0 - 25</p> <p>26 - 50</p> <p>51 - 75</p> <p>76 - 100</p>	<p>Sei consapevole dei vantaggi che possono essere apportati dall'innovazione tecnologica, ma non hai facilità a utilizzare i mezzi informatici e tecnologici, a cui continui a preferire gli strumenti tradizionali.</p> <p>L'innovazione dei processi è certamente un aspetto importante, tuttavia ritieni che nella tua organizzazione esso non sia necessario e che spesso il cambiamento produca più problemi che vantaggi.</p> <p>Ritieni che non sia possibile pensare a significative semplificazioni dei procedimenti e delle procedure interne all'ente.</p> <p>Sei consapevole dei vantaggi che possono essere apportati dall'innovazione tecnologica, tuttavia non hai molta confidenza con i mezzi informatici e tecnologici.</p> <p>L'innovazione dei processi è certamente un aspetto importante, tuttavia ritieni che nella tua organizzazione tale aspetto non presenti particolare rilevanza.</p> <p>Ritieni che i procedimenti e le procedure interni all'ente siano complessi, e che per essi non sia così facile introdurre delle semplificazioni.</p> <p>Conosci i principali strumenti informatici e tecnologici che utilizzi quotidianamente nel tuo lavoro.</p> <p>Ti interessi alle novità che emergono in materia e cerchi di introdurlle in ambito lavorativo.</p> <p>Non hai difficoltà ad adattarti alle nuove procedure organizzative e consideri sempre positivamente il cambiamento.</p> <p>Conosci diversi strumenti informatici e tecnologici, ti aggiorni costantemente sulle ultime novità in materia nella convinzione che possano supportare l'attività lavorativa tua e dei tuoi collaboratori.</p> <p>Promuovi e incoraggi sistematicamente il cambiamento e la riorganizzazione dei processi e delle procedure interne all'ente in un'ottica di progressiva semplificazione e miglioramento organizzativo.</p>

	Competenza	Punteggio	Descrizione
5	RELAZIONI CON I DIVERSI PORTATORI DI INTERESSE Questo indicatore considera i seguenti aspetti: - sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, gli utenti e i destinatari di servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione; - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.	0 - 25 26 - 50 51 - 75 76 - 100	Le relazioni con i portatori di interesse non sono un tuo punto di forza, ovvero non sono oggetto da parte tua di specifiche attenzioni. Sei convinto che sia assolutamente più importante curare gli aspetti oggettivi dell'azione amministrativa, piuttosto che non valutarne e misurarne l'efficacia.
			Le relazioni con i portatori di interesse sono oggetto da parte tua di limitate attenzioni; ritieni che vi siano altri aspetti su cui doverti concentrare di più. Sei disposto a confrontarti con i soggetti portatori di interesse, limitandoti però a fornire informazioni basilari. A tuo parere la soddisfazione dell'utenza è un elemento difficile da prevedere e da ottenere, poiché dipende da fattori soggettivi e circostanze contingenti, a cui non sarebbe produttivo prestare attenzioni specifiche. Per questo motivo non hai attivato sistemi per la misurazione del grado di soddisfacimento delle attività e dei servizi dell'ente.
			Le relazioni con i portatori di interesse sono secondo te un aspetto importante, a cui prestare attenzioni specifiche; ritieni di avere buone attitudini e capacità in tale senso. Cerchi di assumere sempre un atteggiamento disponibile nei confronti dei diversi portatori di interesse, cercando di individuare le risposte adeguate alle loro esigenze. Anche per questi motivi, hai promosso l'attivazione di sistemi per la misurazione del grado di soddisfacimento delle attività e dei servizi dell'ente.
			Le relazioni con i portatori di interesse sono secondo te un aspetto fondamentale, a cui prestare grande attenzione; ritieni di avere eccellenti attitudini e capacità in tale senso. Ritieni che ai portatori di interesse sia necessario dedicare specifiche attenzioni, tanto che approfondisci sempre le problematiche che ti vengono richieste fornendo risposte pienamente esaustive e sollecite, ponendo al centro della tua attenzione la soddisfazione dell'utenza. Hai attivato sistemi permanenti per la misurazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Competenza	Punteggio	Descrizione
6 MODALITÀ DI PROGRAMMAZIONE, DI UTILIZZO E DI RENDICONTAZIONE DELLE RISORSE ASSEGNAME Questo indicatore considera i seguenti aspetti: -l'efficienza nell'impiego delle risorse umane, economiche e strumentali, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	0 - 25 26 - 50 51 - 75 76 - 100	<p>Sei consapevole del fatto che la programmazione, l'utilizzo e la rendicontazione delle risorse assegnate non sono un tuo punto di forza; non dedichi a tale aspetto particolari attenzioni e ritieni di avere maggiori capacità su altri fronti.</p> <p>Ritieni di avere delle difficoltà nella programmazione delle risorse economiche dell'ente. Per il resto, in alcune circostanze si sono verificati scostamenti rispetto alle risorse assegnate. Ritieni di avere delle difficoltà a tenere aggiornata la parte politica nella gestione economico-finanziaria.</p> <p>Sei consapevole del fatto che non sempre riesci a programmare, di utilizzare e rendicontare le risorse assegnate nella maniera più adeguata; non dedichi molta attenzione a tale aspetto.</p> <p>Ritieni importante effettuare una corretta pianificazione delle risorse economiche, tuttavia non sempre sei a tuo agio nell'occuparti della gestione economico-finanziaria. Hai qualche incertezza nell'affrontare i temi economico-finanziari con la parte politica.</p> <p>Ritieni di avere buone capacità di programmazione, utilizzo e rendicontazione delle risorse assegnate. Dedichi attenzioni specifiche a tale aspetto, ottenendo buoni risultati.</p> <p>Ritieni di essere in grado di pianificare e di gestire in maniera corretta le risorse economiche assegnate per il raggiungimento degli obiettivi, rimanendo nei limiti fissati dai documenti di programmazione. Utilizzi lo strumento del benchmarking per supportare la parte politica nelle scelte strategiche.</p> <p>Ritieni di avere ottime capacità di di programmazione, utilizzo e rendicontazione delle risorse assegnate. Dedichi massima attenzione a tale aspetto, ottenendo ottimi risultati.</p> <p>Effettui una pianificazione strategica delle risorse economiche assegnate, anche tenendo conto delle dimensioni e del grado di complessità del tuo ente, raggiungendo obiettivi di qualità e generando una rimarcabile efficienza. Producì con cadenza periodica documenti di reportistica per aggiornare la parte politica sull'andamento dell'utilizzo delle risorse finanziarie. Utilizzi lo strumento del benchmarking per supportare la parte politica nelle scelte strategiche. Hai promosso e attivato progetti per ricevere risorse finanziarie aggiuntive rispetto a quelle spettanti all'ente.</p>

	Competenza	Punteggio	Descrizione
7	<p>CAPACITA DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI</p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacità di selezionare e identificare i “veri problemi”, quelli dalla cui soluzione dipende la riuscita del proprio lavoro e il successo dell’organizzazione; • capacità, una volta individuato il vero problema, di dare con chiarezza una formulazione nuova e diversa che ne agevoli la soluzione; • capacità di strutturazione del problema: esplicitazione dei termini costitutivi del problema, organizzazione logica delle loro relazioni e definizione dei rapporti con il contesto di riferimento; • capacità di risolvere il problema: realizzazione delle azioni che ne rappresentano la soluzione. 	<p>0 - 25</p> <p>26 - 50</p> <p>51 - 75</p> <p>76 - 100</p>	<p>Non intuisci e non individui il vero problema e non orienti l’analisi per risolverlo. Non riesci a dare un’organizzazione logica agli elementi costitutivi del problema. Il risultato del tuo lavoro non è chiaro, non è efficace e presenta forti incongruenze.</p> <p>Intuisci il vero problema ma non riesci a orientare l’analisi per giungere a una possibile soluzione. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto limitata e il risultato del tuo lavoro è poco chiaro, poco efficace e incongruente.</p> <p>Inquadri subito il vero problema e orienti la soluzione, dando un contributo intellettuivo e una creatività di rilievo. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto sviluppata e il risultato del tuo lavoro è molto chiaro, efficace e congruente. Possiedi un buon livello di pensiero creativo che porta all’azione elementi di novità.</p> <p>Inquadri e analizzi il problema in maniera impeccabile, dando un tuo personale contributo di altissimo rilievo e proponendo soluzioni di assoluta novità. La tua capacità di strutturazione del problema è eccellente e non presenta debolezze logiche. Il risultato del tuo lavoro è estremamente chiaro, molto efficace, sempre connotato da sistematicità e congruenza e caratterizzato da significativi elementi di novità rispetto a precedenti soluzioni.</p>

	Competenza	Punteggio	Descrizione
8	<p>TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITA DEL LAVORO</p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacità di concentrare i propri sforzi e le proprie azioni in direzioni precise e finalizzate al raggiungimento di risultati realistici ma sfidanti • capacità di migliorare la quantità e la qualità della prestazione di lavoro <p>capacità di fissare e rivedere costantemente gli obiettivi e di definire piani di lavoro di medio-lungo periodo.</p>	<p>0 - 25</p> <p>26 - 50</p> <p>51 - 75</p> <p>76 - 100</p>	<p>Non sei all'altezza del tuo compito e non ti poni obiettivi di miglioramento. Lavori in modo disattento, discontinuo e approssimativo, ciò che realizzzi richiede integrazioni, non metti nulla di nuovo nel tuo lavoro.</p> <p>Incontri difficoltà nel raggiungere gli obiettivi previsti che non vanno oltre gli standard definiti. L'accuratezza con cui lavori è quella minima richiesta.</p> <p>Ti poni obiettivi di miglioramento. Promuovi nuove modalità di lavoro, sei attento alle implicazioni delle tue decisioni sui costi e sul consumo di risorse.</p> <p>Ti poni continui obiettivi sfidanti che richiedono grande impegno. Pianifichi la tua attività in una prospettiva non limitata al breve periodo.</p>

Allegato b) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie

	Competenza	Punteggio	Descrizione
1	<p>CAPACITA DI FARE SQUADRA (COLLABORAZIONE E TEAM WORKING)</p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • attitudine alla mediazione tra i componenti di un gruppo di lavoro o tra i colleghi all'interno di uno stesso ufficio, insieme alla creazione di valori condivisi, senso di appartenenza e identità • capacità di dare spazio a caratteristiche e competenze individuali così che possano contribuire all'arricchimento professionale e relazionale del gruppo • capacità di sostenere lo spirito di cooperazione in vista di obiettivi comuni tra soggetti con competenze diverse 	<p>0 - 25</p> <p>26 - 50</p> <p>51 - 75</p> <p>76 - 100</p>	<p>Mancanza totale di condivisione. Scarsa attenzione rivolta alle dinamiche interne al gruppo e alimentazione di contrasti e disagi.</p> <p>Difficoltà relazionali di fronte ai processi di cambiamento. Collaborazione a livello strettamente formale e propensione al lavoro solista.</p> <p>Partecipazione attiva al lavoro di squadra e al confronto, attraverso un atteggiamento collaborativo e solidale nei confronti degli altri. Azioni in sintonia con lo spirito del gruppo e ricerca di obiettivi comuni.</p> <p>Capacità di ascolto, immedesimazione e comprensione degli altri. Ricerca di punti di contatto tra i componenti del gruppo. Capacità di creare, trasmettere e promuovere i valori identitari del gruppo.</p>

	Competenza	Punteggio	Descrizione
2	<p>CAPACITA DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI</p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacità di selezionare e identificare i “veri problemi”, quelli dalla cui soluzione dipende la riuscita del proprio lavoro e il successo dell’organizzazione; • capacità, una volta individuato il vero problema, di dare con chiarezza una formulazione nuova e diversa che ne agevoli la soluzione. • capacità di strutturazione del problema: esplicitazione dei termini costitutivi del problema, organizzazione logica delle loro relazioni e definizione dei rapporti con il contesto di riferimento • capacità di risolvere il problema: realizzazione delle azioni che ne rappresentano la soluzione <p>È preponderante la capacità di costruzione concettuale e di ordinamento gerarchico dei pensieri.</p>	<p>0 - 25</p> <p>26 - 50</p> <p>51 - 75</p> <p>76 - 100</p>	<p>Non intuisce e non individua il vero problema e non orienta l’analisi per risolverlo. Non riesce a dare un’organizzazione logica agli elementi costitutivi del problema. Il risultato del tuo lavoro non è chiaro, non è efficace e presenta forti incongruenze.</p> <p>Intuisce il vero problema ma non riesce a orientare l’analisi per giungere a una possibile soluzione. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto limitata e il risultato del tuo lavoro è poco chiaro, poco efficace e incongruente.</p> <p>Inquadri il vero problema e orienti l’analisi verso la soluzione, dando un contributo intellettuale e una creatività di rilievo. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto sviluppata e il risultato del tuo lavoro è molto chiaro, efficace e congruente. Il risultato del tuo lavoro è abitualmente chiaro, efficace e congruente.</p> <p>Inquadri e analizzi il problema in maniera impeccabile, dando un tuo personale contributo di altissimo rilievo e proponendo soluzioni di assoluta novità. La tua capacità di strutturazione del problema è eccellente e non presenta debolezze logiche. Il risultato del tuo lavoro è estremamente chiaro, molto efficace, sempre connotato da sistematicità e congruenza e caratterizzato da significativi elementi di novità rispetto a precedenti soluzioni.</p>

	Competenza	Punteggio	Descrizione
3	<p>TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITA' DEL LAVORO</p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacità di concentrare i propri sforzi e le proprie azioni in direzioni precise e finalizzate al raggiungimento di risultati realistici ma sfidanti • capacità di migliorare la quantità e la qualità della prestazione di lavoro • capacità di fissare e rivedere costantemente gli obiettivi e di definire piani di lavoro di medio-lungo periodo 	<p>0 - 25</p> <p>26 - 50</p> <p>51 - 75</p> <p>76 - 100</p>	<p>Non sei all'altezza del tuo compito e non ti poni obiettivi di miglioramento. Lavori in modo disattento, discontinuo e approssimativo, ciò che realizzzi richiede integrazioni, non metti nulla di nuovo nel tuo lavoro.</p> <p>Incontri difficoltà nel raggiungere gli obiettivi previsti che non vanno oltre gli standard definiti. L'accuratezza con cui lavori è quella minima richiesta.</p> <p>Raggiungi i risultati che ti vengono richiesti, riuscendo a realizzarli con adeguata precisione. Ti poni obiettivi di miglioramento, mettendoli in pratica anche attraverso nuove modalità di lavoro.</p> <p>Ti poni continui obiettivi sfidanti che richiedono grande impegno. Pianifichi la tua attività in una prospettiva non limitata al breve periodo.</p>

	Competenza	Punteggio	Descrizione
4	<p>FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE</p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • approccio nei confronti della formazione; • capacità di individuazione delle proprie esigenze formative; • livello qualitativo e quantitativo della formazione fruita. 	<p>0 - 25</p> <p>26 - 50</p> <p>51 - 75</p> <p>76 - 100</p>	<p>Ritieni che non vi siano le condizioni e le necessità di investire sulla formazione. Ritieni di disporre già dell'esperienza e di tutte le competenze necessarie per svolgere adeguatamente i tuoi compiti. Non hai partecipato ad alcun corso di formazione.</p> <p>Sei consapevole dell'importanza della formazione. Tuttavia, per ragioni di tempo, priorità e carico di lavoro, ritieni che non vi siano le condizioni per poter dedicare molto tempo alla formazione. Per questo hai partecipato raramente ai corsi di formazione che ti venivano segnalati dal tuo superiore.</p> <p>Sei consapevole dell'importanza della formazione. Hai privilegiato i momenti di formazione ad altri impegni nella convinzione che questi potessero migliorare le tue prestazioni lavorative. Hai fatto richiesta per la partecipazione a diversi corsi di formazione.</p> <p>Sei consapevole dell'importanza della formazione. Per questo hai proposta al tuo superiore un piano formativo personale, sulla base della valutazione delle tue esigenze formative.</p>

	Competenza	Punteggio	Descrizione
5	ORIENTAMENTO ALL'UTENTE <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • disponibilità e cortesia dimostrate nei confronti degli utenti dei diversi servizi offerti dall'ente; • capacità di capire le esigenze degli utenti, soddisfare le loro richieste, superando le loro aspettative; • capacità di rispondere con tempestività ed efficacia alle richieste, sollecitando anche gli altri uffici a farlo; • tutelare l'utente, garantendo il rispetto delle norme. 	0 - 25 26 - 50 51 - 75 76 - 100	<p>Non ti senti responsabile del soddisfacimento dell'utente. Ti mostri contrario o indifferente alla necessità di finalizzare il tuo lavoro al soddisfacimento delle esigenze dell'utente.</p> <p>Tende ad offrire il servizio minimo indispensabile, attenendoti in modo esclusivamente burocratico alle prescrizioni normative per l'erogazione dei servizi, senza verificare se la risposta burocratica risulta adeguata al soddisfacimento delle esigenze dell'utente.</p> <p>Risponde alle richieste di informazione e/o erogazione/assistenza, o di collaborazione dell'utente verificando in che misura la tua risposta porta alla soddisfazione dell'esigenza espressa.</p> <p>Persegui il miglioramento continuo dell'organizzazione dei servizi, effettuando delle analisi dei problemi posti dagli utenti e dalle soluzioni adottate e traendo da questi delle proposte utili per modificare l'organizzazione dei servizi, e migliorare continuamente efficienza e qualità degli stessi.</p>

	Competenza	Punteggio	Descrizione
6	FLESSIBILITÀ <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacità di adattarsi alla situazione e di lavorare efficacemente in contesti e ruoli differenziati o con gruppi di lavoro differenti • disponibilità a confrontarsi con prospettive diverse e ad apprezzarle apertura a nuove possibilità e capacità di comprenderne le applicazioni nella propria area 	0 - 25 26 - 50 51 - 75 76 - 100	<p>Ostinazione, chiusura al dialogo. Incapacità di affrontare i cambiamenti e ostilità nei confronti delle novità.</p> <p>Disponibilità passiva al cambiamento. Conformismo negli atteggiamenti e scarsa propensione al confronto.</p> <p>Accettazione costruttiva dei mutamenti e degli imprevisti e apertura al confronto e allo scambio di opinioni. Visione dei cambiamenti come fattori di miglioramento professionale e organizzativo.</p> <p>Promozione dell'innovazione di strategie lavorative e relazionali. Promozione e incentivazione dei mutamenti. Capacità di trarre slanci e spunti costruttivi dagli imprevisti.</p>

	Competenza	Punteggio	Descrizione
7	<p>MOTIVAZIONE</p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • intensità dell'energia che si spende ogni giorno nel proprio lavoro • natura della motivazione che sorregge e accompagna l'impegno personale • senso di autodisciplina e perseveranza, che aiuta a non disperdere le energie personali e a focalizzarle sulla meta da raggiungere • capacità di trovare nella propria attività nuovi stimoli e interessi, traendo soddisfazione da quello che si fa, più ancora che da quello che si riceve per ciò che si fa 	<p>0 - 25</p> <p>Cerchi di fare meno del minimo indispensabile, quando si avvicina la fine della giornata lavorativa lasci tutto senza ultimare ciò che stai facendo, eviti il coinvolgimento in qualsiasi attività e novità.</p> <p>26 - 50</p> <p>Cerchi di fare il minimo indispensabile e sei restio alle novità.</p> <p>51 - 75</p> <p>Esegui disciplinatamente il tuo lavoro senza particolare coinvolgimento, non approfondisci la logica di ciò che ti viene richiesto e non hai quindi capacità autocorrettiva. Se ti viene richiesto ti fermi al lavoro più del dovuto.</p> <p>76 - 100</p> <p>Ti dedichi anima e corpo al tuo lavoro. Porti sempre a termine il tuo lavoro, anche oltre l'orario lavorativo stabilito, non aspetti ordini dall'alto di fronte a un'emergenza, ma ti attivi autonomamente, ti prendi a carico lavori aggiuntivi in caso di sostituzione di colleghi. Sei autocritico sul tuo operato ed eviti di ripetere errori, tendi a ricercare sempre nuovi spunti per migliorare nel tuo lavoro.</p>	

	Competenza	Punteggio	Descrizione
8	<p>SPIRITO DI INIZIATIVA</p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacità di attivarsi autonomamente senza aspettare sollecitazioni esterne • desiderio di cercare comunque soluzioni, anche attraverso strade mai percorse • attitudine ad anticipare gli eventi per coglierne le opportunità, senza farsi intimorire dai rischi connessi 	<p>0 - 25</p> <p>Fai solo ciò che ti è espressamente richiesto e bisogna sollecitarti più volte prima che ti attivi, trovi scuse per non prendere iniziative e ti limiti a sterili recriminazioni.</p> <p>26 - 50</p> <p>Pur rendendoti conto della necessità di attivarti autonomamente non sempre sei in grado di prendere le necessarie iniziative.</p> <p>51 - 75</p> <p>Non aspetti impulsi esterni e sollecitazioni, ma agisci prontamente, assumendo le necessarie iniziative. Previeni le criticità e le situazioni di emergenza, adottando gli opportuni accorgimenti. Non ti scoraggi, perseveri e fai ripetuti tentativi per superare gli ostacoli.</p> <p>76 - 100</p> <p>Guardi al futuro, più che come fonte di incertezze e rischi da cui cautelarti, come sfida a cogliere nuove opportunità e a cercare soluzioni inedite, che non tieni gelosamente per te, ma sei pronto a mettere a disposizione degli altri.</p>	

Allegato c) Scheda tipo di valutazione del Segretario

Comuni di _____

Allegato c)

**SCHEDA DI VALUTAZIONE
DEL SEGRETARIO**

anno

20 _____

Nome e cognome: _____

Descrizione dell'incarico del segretario

Durata dell'incarico: _____

Sedi di segreteria convenzionate: _____

Ente capofila dell'ambito ottimale: _____

Enti convenzionati e percentuali di convenzionamento, per la seguente quota, dal _____:

- Comune di _____
- Comune di _____

Criterio di valutazione n. 1

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

COMUNE DI _____

N. SOTTOBIETTIVO	PROGRAMMA / PROGETTO / CENTRO DI COSTO	DESCRIZIONE DELL'OBBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	PUNTEGGIO
1						
2						
3						
4						
				TOTALE		
				VALUTAZIONE MEDIA [β] (totale / numero obiettivi)		

LEGENDA

Per ogni obiettivo devono essere descritti i seguenti elementi:

- descrizione dell'obiettivo: descrivere brevemente l'obiettivo indicato nel piano della performance;
- indicatore di risultato: descrivere l'indicatore numerico che è stato individuato per la determinazione dell'obiettivo;
- risultato atteso: indicare il risultato atteso indicato nel piano della performance;
- risultato raggiunto: indicare il risultato che è stato effettivamente conseguito e che è stato riportato nella relazione al piano della performance;
- punteggio: indicare il punteggio corrispondente al livello di raggiungimento dell'obiettivo, secondo la scala:
 - **Obiettivo non raggiunto: 0 punti**
 - **Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti**
 - **Obiettivo raggiunto: 90 punti**
 - **Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti.**

Criterio di valutazione n. 2

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA - Obiettivo del comune di _____

N. OBIETTIVO	PROGRAMMA / PROGETTO / CENTRO DI COSTO	DESCRIZIONE DELL'OBBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	PUNTEGGIO
1						
2						
3						
TOTALE						
VALUTAZIONE MEDIA [β] (totale / numero obiettivi)						

LEGENDA

Per ogni obiettivo devono essere descritti i seguenti elementi:

- descrizione dell'obiettivo: descrivere brevemente l'obiettivo indicato nel piano della performance;
- indicatore di risultato: descrivere l'indicatore numerico che è stato individuato per la determinazione dell'obiettivo;
- risultato atteso: indicare il risultato atteso indicato nel piano della performance;
- risultato raggiunto: indicare il risultato che è stato effettivamente conseguito e che è stato riportato nella relazione al piano della performance;
- punteggio: indicare il punteggio corrispondente al livello di raggiungimento dell'obiettivo, secondo la scala:
 - **Obiettivo non raggiunto: 0 punti**
 - **Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti**
 - **Obiettivo raggiunto: 90 punti**
 - **Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti.**

Criterio di valutazione n. 3

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI INDIVIDUALI

Ad ogni comportamento organizzativo deve essere associato un punteggio, secondo la seguente scala:

- Prima fascia: punteggio da 0 a 25;
- Seconda fascia: punteggio da 26 a 50;
- Terza fascia: punteggio da 51 a 75;
- Quarta fascia: punteggio da 76 a 100

Per un'analisi delle singole competenze consulta il "Dizionario delle competenze del personale dirigenziale".

	Comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie	Punteggio
1	CAPACITÀ DI GUIDARE I COLLABORATORI E LEADERSHIP	
2	CAPACITÀ DI COLLABORARE CON I SOGGETTI ISTITUZIONALI INTERNI ED ESTERNI ALL'ENTE	
3	FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE	
4	INNOVAZIONE DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI	
5	RELAZIONI CON I DIVERSI PORTATORI DI INTERESSE	
6	MODALITÀ DI PROGRAMMAZIONE, DI UTILIZZO E DI RENDICONTAZIONE DELLE RISORSE ASSEGNAME	
7	CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI	
8	TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITÀ DEL LAVORO	
		TOTALE
	VALUTAZIONE MEDIA [γ] (totale / 8)	

RIEPILOGO DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO

CRITERIO DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE MEDIA	PESATURA
1. Valutazione della performance organizzativa dell'ente	$[\alpha] = 100$	50% =
2. Valutazione della performance di unità organizzativa	$[\beta] = 100$	30% =
3. Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	$[\gamma] = 96,25$	20% =
PUNTEGGIO FINALE		<u> </u> / 100

Formula per la definizione del punteggio finale = $[(\alpha \cdot 50) + (\beta \cdot 30) + (\gamma \cdot 20)] / 100$

Note

Data, _____

Firma del Segretario comunale

documento firmato digitalmente

Data, _____

Firma degli organi politici:

Comune di _____:
Il Sindaco

documento firmato digitalmente

Comune di _____:
Il Sindaco

documento firmato digitalmente

Data, _____

Visto della Commissione indipendente di valutazione _____

d) Scheda tipo di valutazione del responsabile di servizio

Comune di _____

Allegato f)
**SCHEDA TIPO DI
VALUTAZIONE DEL
RESPONSABILE DI SERVIZIO**

anno
20 _____

Nome e cognome: _____

Livello di appartenenza: _____

Criterio di valutazione n. 1

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE DELL'OBBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	PUNTEGGIO
1					
2					
3					
4					
5					
			TOTALE	TOTALE	
			VALUTAZIONE MEDIA [α] (totale / numero obiettivi)	<u> </u> / <u> </u> = 100	VALUTAZIONE MEDIA [α] 100 (totale / numero obiettivi)

LEGENDA

Per ogni obiettivo devono essere descritti i seguenti elementi:

- descrizione dell'obiettivo: descrivere brevemente l'obiettivo indicato nel piano della performance;
- indicatore di risultato: descrivere l'indicatore numerico che è stato individuato per la determinazione dell'obiettivo;
- risultato atteso: indicare il risultato atteso indicato nel piano della performance;
- risultato raggiunto: indicare il risultato che è stato effettivamente conseguito e che è stato riportato nella relazione al piano della performance;
- punteggio: indicare il punteggio corrispondente al livello di raggiungimento dell'obiettivo, secondo la scala:
 - Obiettivo non raggiunto: 0 punti
 - Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti
 - Obiettivo raggiunto: da 90 punti
 - Obiettivo raggiunto con livelli eccellenza: 100 punti

Criterio di valutazione n. 2

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

N. OBIETTIVO	PROGRAMMA / PROGETTO / CENTRO DI COSTO	DESCRIZIONE DELL'OBBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	PUNTEGGIO
1						
2						
3						
					TOTALE	
					VALUTAZIONE MEDIA [β] (totale / numero obiettivi)	

LEGENDA

Per ogni obiettivo devono essere descritti i seguenti elementi:

- descrizione dell'obiettivo: descrivere brevemente l'obiettivo indicato nel piano della performance;
- indicatore di risultato: descrivere l'indicatore numerico che è stato individuato per la determinazione dell'obiettivo;
- risultato atteso: indicare il risultato atteso indicato nel piano della performance;
- risultato raggiunto: indicare il risultato che è stato effettivamente conseguito e che è stato riportato nella relazione al piano della performance;
- punteggio: indicare il punteggio corrispondente al livello di raggiungimento dell'obiettivo, secondo la scala:
 - Obiettivo non raggiunto: 0 punti
 - Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti
 - Obiettivo raggiunto: da 90 punti
 - Obiettivo raggiunto con livelli eccellenza: 100 punti

Criterio di valutazione n. 3

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI INDIVIDUALI

Ad ogni comportamento organizzativo deve essere associato un punteggio, secondo la seguente scala:

- Prima fascia: punteggio da 0 a 25;
- Seconda fascia: punteggio da 26 a 50;
- Terza fascia: punteggio da 51 a 75;
- Quarta fascia: punteggio da 76 a 100

	Comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie	Punteggio
1	capacità di fare squadra (collaborazione e team working)	
2	capacità di individuare e risolvere i problemi	
3	tensione al risultato e alla qualità del lavoro	
4	formazione e sviluppo professionale	
5	orientamento all'utente	
6	flessibilità	
7	motivazione	
8	spirito di iniziativa	
	TOTALE	
	VALUTAZIONE MEDIA [γ] (totale _____ / 8)	

RIEPILOGO DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL RESPONSABILE DI SERVIZIO

CRITERIO DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE MEDIA	PESATURA	Punteggio finale
1. Valutazione della performance organizzativa dell'ente	[α]	20%	20% =
2. Valutazione della performance di unità organizzativa	[β]	50%	50% =
3. Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	[γ]	30%	30% =
PUNTEGGIO FINALE			

Formula per la definizione del punteggio finale = $[(\alpha \cdot 20) + (\beta \cdot 50) + (\gamma \cdot 30)] / 100$

Note:

Data, _____

Firma del segretario _____

Data, _____

Per ricevuta firma del dipendente _____

e) Scheda tipo di valutazione del personale inquadrato nelle categorie

Comune di _____

Allegato f)

**SCHEDA TIPO DI
VALUTAZIONE DEL
PERSONALE INQUADRATO
NELLE CATEGORIE**

anno
20 _____

Nome e cognome: _____

Livello di appartenenza: _____

Criterio di valutazione n. 1

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE DELL'OBBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	PUNTEGGIO
1					
2					
3					
4					
5					
			TOTALE	TOTALE	500
			VALUTAZIONE MEDIA [α] (totale / numero obiettivi)	<u> </u> / <u> </u> =100	VALUTAZIONE MEDIA [α] 100 (totale/ numero obiettivi)

LEGENDA

Per ogni obiettivo devono essere descritti i seguenti elementi:

- descrizione dell'obiettivo: descrivere brevemente l'obiettivo indicato nel piano della performance;
- indicatore di risultato: descrivere l'indicatore numerico che è stato individuato per la determinazione dell'obiettivo;
- risultato atteso: indicare il risultato atteso indicato nel piano della performance;
- risultato raggiunto: indicare il risultato che è stato effettivamente conseguito e che è stato riportato nella relazione al piano della performance;
- punteggio: indicare il punteggio corrispondente al livello di raggiungimento dell'obiettivo, secondo la scala:
 - Obiettivo non raggiunto: 0 punti
 - Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti
 - Obiettivo raggiunto: da 90 punti
 - Obiettivo raggiunto con livelli eccellenza: 100 punti

Criterio di valutazione n. 2

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

N. OBIETTIVO	PROGRAMMA / PROGETTO / CENTRO DI COSTO	DESCRIZIONE DELL'OBBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	PUNTEGGIO
1						
2						
3						
TOTALE						
VALUTAZIONE MEDIA [β] (totale / numero obiettivi)						

LEGENDA

Per ogni obiettivo devono essere descritti i seguenti elementi:

- descrizione dell'obiettivo: descrivere brevemente l'obiettivo indicato nel piano della performance;
- indicatore di risultato: descrivere l'indicatore numerico che è stato individuato per la determinazione dell'obiettivo;
- risultato atteso: indicare il risultato atteso indicato nel piano della performance;
- risultato raggiunto: indicare il risultato che è stato effettivamente conseguito e che è stato riportato nella relazione al piano della performance;
- punteggio: indicare il punteggio corrispondente al livello di raggiungimento dell'obiettivo, secondo la scala:
 - Obiettivo non raggiunto: 0 punti
 - Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti
 - Obiettivo raggiunto: da 90 punti
 - Obiettivo raggiunto con livelli eccellenza: 100 punti

Criterio di valutazione n. 3

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI INDIVIDUALI

Ad ogni comportamento organizzativo deve essere associato un punteggio, secondo la seguente scala:

- Prima fascia: punteggio da 0 a 25;
- Seconda fascia: punteggio da 26 a 50;
- Terza fascia: punteggio da 51 a 75;
- Quarta fascia: punteggio da 76 a 100

	Comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie	Punteggio
1	capacità di fare squadra (collaborazione e team working)	
2	capacità di individuare e risolvere i problemi	
3	tensione al risultato e alla qualità del lavoro	
4	formazione e sviluppo professionale	
5	orientamento all'utente	
6	flessibilità	
7	motivazione	
8	spirito di iniziativa	
	TOTALE	
	VALUTAZIONE MEDIA [γ] (totale _____ / 8)	

RIEPILOGO DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE

CRITERIO DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE MEDIA	PESATURA	Punteggio finale
1. Valutazione della performance organizzativa dell'ente	[α]	20%	
2. Valutazione della performance di unità organizzativa	[β]	30%	
3. Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	[γ]	50%	
PUNTEGGIO FINALE			

Formula per la definizione del punteggio finale = $[(\alpha \cdot 20) + (\beta \cdot 30) + (\gamma \cdot 50)] / 100$

Note:

Data, _____

Firma del segretario _____

Data, _____

Firma del responsabile di servizio _____

Data, _____

Per ricevuta firma del dipendente _____