



COMUNE DI SAN PIETRO MOSEZZO
Provincia di Novara

Sistema di misurazione e valutazione della performance del comune di SAN PIETRO MOSEZZO

Approvato con deliberazione di giunta comunale n. _____ del ____ 2021.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

INDICE

1. Introduzione.....	3
2. Il sistema di misurazione e valutazione nel ciclo della performance.....	3
2.1 - Fase di programmazione - definizione e assegnazione degli obiettivi	3
2.2 - Fase di monitoraggio della performance	4
2.3 - Fase di valutazione e rendicontazione della performance	4
3. La valutazione della performance organizzativa dell'ente	5
3.1 Ambiti di misurazione.	5
4. La valutazione della performance del personale dei livelli.....	6
4.1 Processo di valutazione.....	7
4.2 La valutazione dell'apporto nel raggiungimento dei risultati.....	8
4.3 Definizione degli obiettivi e misurazione del risultato	8
4.4 La valutazione dei comportamenti	9
4.5 La valutazione complessiva.....	10
5. La valutazione della performance dei titolari di posizione organizzativa.....	11
5.1 La valutazione dei comportamenti	11
5.2 La valutazione dei risultati	11
5.3 Partecipazione dei cittadini al processo di valutazione delle P.O.....	12
5.4 La valutazione complessiva.....	13
6. La valutazione del segretario comunale	14
7. Trasparenza e comunicazione.....	15
8. Procedure di conciliazione per le valutazioni individuali.....	15
Tabella 1 - descrizione dei fattori di valutazione	16
Tabella 2 - abbinamento degli indicatori con le categorie professionali	19
Tabella 3 - schede di valutazione dei risultati e dei comportamenti per l'erogazione del compenso produttività per le categorie A, B, C e C	21
Tabella 4 - schede di valutazione dei risultati e dei comportamenti per l'erogazione del compenso produttività per le posizioni organizzative.	24
Allegato A – questionario di gradimento.	

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. INTRODUZIONE

Il presente documento descrive le attività finalizzate alla misurazione e la valutazione della performance, come previsto nell'art. 3 del decreto legislativo 150/2009.

A tal fine l'Amministrazione comunale è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento 1) all'amministrazione nel suo complesso, 2) alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e 3) ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle norme di legge, nonché alle direttive impartite dal Dipartimento della Funzione pubblica, anche al fine di assicurare l'adozione di strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance rappresenta un'importante leva di rinnovamento dell'organizzazione e di miglioramento della qualità del servizio pubblico, di valorizzazione delle competenze professionali, di garanzia di trasparenza dell'azione amministrativa.

Esso mira a consentire:

- una chiara esplicitazione della performance attesa dalla struttura nel suo complesso (performance organizzativa) e dai singoli dipendenti (performance individuale),
- il monitoraggio continuo delle performance anche al fine dell'individuazione di interventi correttivi,
- la misurazione e la valutazione del livello di performance realizzato con l'evidenziazione degli eventuali scostamenti,
- un'analisi delle cause degli scostamenti,
- un processo di valutazione e misurazione snello, che non comporti pesanti carichi amministrativi ai diversi soggetti coinvolti,
- chiarezza e trasparenza, tali da ancorare la valutazione alla performance effettiva e non a fattori di ordine personale o soggettivo, pur riconoscendo che l'oggettività assoluta ma si concilia con la componente soggettiva di qualsiasi valutazione. Per questo è importante la definizione del metodo e del processo valutativo piuttosto che la definizione di un illusorio collegamento meccanicistico con semplici indicatori numerici.

2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE NEL CICLO DELLA PERFORMANCE

2.1 - Fase di programmazione - definizione e assegnazione degli obiettivi

La programmazione avviene attraverso il piano esecutivo di gestione/piano della Performance. Questo documento è il punto di partenza per la misurazione della performance organizzativa e

individuale. Esplicita la relazione fra gli obiettivi strategici dell'Amministrazione e gli obiettivi operativi assegnati alle unità organizzative, evidenzia le finalità che ogni obiettivo operativo intende realizzare e i bisogni a cui si intende dare risposta, individua le modalità di realizzazione e di misurazione degli obiettivi attraverso adeguati indicatori e i relativi valori attesi.

2.2 - Fase di monitoraggio della performance

L'attività di monitoraggio della performance prende avvio a seguito dell'approvazione del piano esecutivo di gestione/piano della performance e comporta un costante riscontro, da parte di tutti i soggetti coinvolti per l'ambito di propria competenza, della coerenza e della sostenibilità delle azioni e degli interventi posti in essere rispetto agli obiettivi da conseguire.

In caso di rilevazione di accadimenti o informazioni che potrebbero comportare un significativo scostamento rispetto agli obiettivi prefissati, ogni soggetto è tenuto ad informare il proprio responsabile o il segretario comunale, se trattasi di personale amministrativo, ovvero il Sindaco, se trattasi di rappresentanti politici, affinché vengano avviate azioni di verifica e di eventuale riequilibrio; tali interventi comportano il coinvolgimento del nucleo di valutazione.

L'attività di monitoraggio è continua. Almeno una volta all'anno, entro il 30 settembre, lo stato di attuazione degli obiettivi viene rendicontato formalmente dai Responsabili di settore. L'attività di ricognizione dei Responsabili di settore prosegue con un confronto con la Giunta comunale, al fine di concordare eventuali azioni correttive ed integrative, che possono portare anche all'annullamento e/o all'inserimento di nuovi obiettivi.

2.3 - Fase di valutazione e rendicontazione della performance

L'attività di rendicontazione della performance individuale e organizzativa prende avvio al termine dell'esercizio finanziario oggetto di misurazione e valutazione.

I Responsabili di settore raccolgono e rielaborano le informazioni operative e contabili relative agli obiettivi di propria competenza ed aggiornano i prospetti di misurazione.

Il Segretario comunale, in collaborazione con il nucleo di valutazione, coordina il reperimento di tutte le informazioni e dati sul raggiungimento degli obiettivi.

I Responsabili di settore effettuano poi la valutazione dei propri collaboratori con le modalità indicate nel sistema di valutazione.

Completate le attività di cui ai punti precedenti, il nucleo di valutazione acquisisce i dati relativi alla performance organizzativa e le schede di valutazione delle performance individuali predisposte dai Responsabili di settore ed avvia l'attività di confronto con gli stessi al fine di formulare la proposta di valutazione dei Responsabili di settore da sottoporre al Sindaco secondo le modalità previste dal sistema di valutazione.

Vista la proposta di valutazione dal nucleo di valutazione, il Sindaco attribuisce in via definitiva i punteggi ai Responsabili di settore.

I risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, con la rilevazione degli eventuali scostamenti sono raccolti e sintetizzati in un unico documento denominato Relazione sulla performance, previsto dall'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il nucleo di valutazione valida la relazione sulla performance ai sensi degli artt. 7 e 14 del medesimo decreto legislativo.

La Giunta prende atto degli eventuali scostamenti rilevati nel perseguimento degli obiettivi prefissati e, sulla base degli stessi, provvede ad integrare ed aggiornare le priorità di mandato ed i relativi programmi, progetti ed azioni strategiche.

3. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

La misurazione della performance disciplinata in questo documento riguarda la performance organizzative e la performance individuale.

La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso o i singoli ambiti organizzativi apportano, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi strategici definiti dall'Amministrazione per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri portatori di interesse.

3.1 Ambiti di misurazione.

Il sistema di misurazione della performance organizzativa dell'Ente fa riferimento agli ambiti previsti dall'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009, aggregati secondo i seguenti macro-ambiti:

- il grado di attuazione della strategia (realizzazione obiettivi prioritari dei settori e grado di soddisfazione dei bisogni finali);
- il miglioramento dei servizi ed efficienza nell'impiego delle risorse (monitoraggio di indicatori di attività e gestionali);
- lo stato di salute dell'amministrazione (indici finanziari, clima organizzativo).

L'implementazione del sistema di misurazione della performance organizzativa avviene nel rispetto del principio di fattibilità e secondo criteri di gradualità.

La misurazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori riferiti ai profili di risultato che caratterizzano ciascun macro-ambito della performance.

La tabella che segue riporta la descrizione sintetica di ogni macro-ambito, evidenziandone le finalità, i profili di risultato significativi, le tipologie di indicatori utilizzabili e gli strumenti a supporto della misurazione (alcuni già disponibili, altri da attivare nel tempo).

La rilevazione a consuntivo dei valori raggiunti da ogni indicatore permette di valutare il grado di raggiungimento della performance del singolo indicatore.

Nella fase di avvio del nuovo sistema di valutazione della performance organizzativa può essere individuato un numero minimo d'indicatori, relativi a uno o più macro ambiti della seguente tabella.

Macro-ambito	Finalità	Indicatori	Strumenti a supporto della misurazione
Grado di attuazione della strategia e impatto dell'azione amministrativa	Valutare la capacità di realizzare risultati coerenti con gli obiettivi strategici individuati nei documenti programmatici dell'ente.	Indicatore di sintesi dello stato di attuazione degli obiettivi	- Documento unico di programmazione (DUP) - Piano esecutivo di gestione/piano della performance
Portafoglio dei servizi	Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli standard di qualità dichiarati. Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti. Valutare il grado di soddisfazione dell'utenza in relazione ai servizi erogati.	Indicatori di efficienza, in grado di rilevare il rapporto tra risorse impiegate (input) e quantità di servizi erogati (output). Rispetto di standard di qualità (carta dei servizi) Esiti dei processi di certificazione qualità. Tempestività dei procedimenti amministrativi. Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna.	- Carta dei servizi (standard di qualità) - Certificazioni di qualità - Report sui tempi standard procedimenti amministrativi - Customer satisfaction, interna ed esterna
Stato di salute dell'amministrazione	Valutare la capacità dell'organizzazione di perseguire le proprie finalità istituzionali ed erogare i propri servizi in condizioni di economicità e di benessere organizzativo	Rispetto degli equilibri di bilancio Rispetto del patto di stabilità Posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale Analisi delle entrate Analisi delle spese Livello e tipologia di indebitamento Composizione e livello di razionalizzazione del patrimonio Indicatori di benessere organizzativo	Quadri di sintesi del bilancio di previsione e del conto del Bilancio. Tabella dei parametri di deficitarietà strutturale. Tabella degli indicatori finanziari e dei parametri gestionali. Modulistica di riferimento per il patto di stabilità. Relazione al rendiconto di gestione. Analisi clima organizzativo

Macro-ambiti di misurazione.

4. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

La performance individuale è il contributo che il singolo dipendente o responsabile di posizione organizzativa fornisce al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo e alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

Gli scopi del sistema di valutazione della performance del personale sono i seguenti:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);

- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione del personale dei livelli:

- L’apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi, individuati nel Piano esecutivo di gestione, cui il dipendente partecipa;
- Le conoscenze, capacità e comportamenti organizzativi.

La valutazione del personale dei livelli è, pertanto, articolata in due parti:

- una prima parte (50%) riferita al concorso del dipendente al raggiungimento degli obiettivi dell’ente;
- una seconda parte (50%) riferita alle capacità ed ai comportamenti organizzativi.

4.1 Processo di valutazione

Il processo di valutazione si compone di tre fasi principali.

▪ Fase iniziale

Ad inizio d’anno, non appena approvato il piano esecutivo di gestione/piano della performance, il responsabile di settore comunica ai dipendenti gli obiettivi del settore per l’anno di riferimento con i rispettivi indicatori ed individua il personale da assegnare ai diversi obiettivi, anche confrontandosi con i dipendenti.

A seguito delle scelte effettuate, ad ogni dipendente verrà consegnata una scheda che riporta gli obiettivi, con i relativi indicatori, alla realizzazione dei quali è chiamato a partecipare. Gli obiettivi possono essere di gruppo, e in questo caso la realizzazione coinvolge contestualmente più dipendenti, oppure individuali.

Insieme agli obiettivi vengono illustrati i fattori comportamentali sulla base dei quali il dipendente verrà valutato nel corso dell’anno di riferimento.

▪ Fase intermedia

In questa fase si verifica lo stato di avanzamento degli obiettivi. Il responsabile di settore è tenuto ad organizzare una o più riunioni di servizio per confrontarsi con i dipendenti su eventuali problematiche e sulle possibili azioni correttive. I dipendenti segnalano eventuali difficoltà o elementi che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi.

Il responsabile potrà effettuare anche incontri individuali, che saranno obbligatori nel caso si siano riscontrate particolari difficoltà o comportamenti non in linea con il raggiungimento degli obiettivi.

▪ Fase finale.

A conclusione dell’anno di riferimento il responsabile di settore verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi, valuta il comportamento del dipendente e il contributo da esso apportato, ed effettua i colloqui individuali con i dipendenti per analizzare la prestazione dell’anno trascorso relativamente ai comportamenti organizzativi.

Il raggiungimento degli obiettivi deve essere convalidato dall’organismo di valutazione attraverso i report predisposti dal responsabile di settore. Nel caso in cui sia stata introdotta l’autovalutazione, nel colloquio dovrà essere posta particolare attenzione agli aspetti nei quali la percezione del valutato e del valutatore non coincidono.

E' importante che la fase della valutazione finale venga preceduta da un momento di incontro e confronto fra i responsabili di settore e l'organismo di valutazione o il segretario comunale in merito all'utilizzo della scala di valutazione, in modo da renderne omogenea da parte dei responsabili l'applicazione.

4.2 La valutazione dell'apporto nel raggiungimento dei risultati

La valutazione dei risultati è strettamente collegata al sistema di programmazione dell'ente che si avvale del piano della performance/piano esecutivo di gestione. Quest'ultimo contiene gli obiettivi assegnati dalla Giunta ai responsabili di settore.

All'interno di ciascun settore vengono individuati all'inizio di ogni anno gli obiettivi e gli indicatori di risultato ad essi collegati. Il responsabile di settore assegna ad ogni dipendente o ad un gruppo di lavoro gli obiettivi. Ogni dipendente verrà valutato sugli obiettivi a lui assegnati individualmente o come componente del gruppo di lavoro.

I risultati vengono valutati al 31 dicembre di ogni anno attraverso report predisposti a cura del responsabile di settore. Il punteggio ottenuto per ogni obiettivo corrisponde alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo stesso quindi il punteggio massimo ottenibile è pari a 100.

Il punteggio finale relativo alla valutazione dei risultati sarà dato dalla media dei punteggi per tutti gli obiettivi assegnati ai dipendenti.

Per gli obiettivi raggiunti con una percentuale non inferiore a 95%, il punteggio assegnato sarà comunque 100.

Durante la fase intermedia della valutazione è importante evidenziare se vi siano ostacoli o difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi al fine di adottare azioni correttive. Fattori esterni non controllabili dal dipendente che incidono negativamente sul raggiungimento degli obiettivi devono essere debitamente considerati nella valutazione finale.

Il raggiungimento dei risultati verrà verificato sulla base dei report predisposti dai Responsabili di settore e validati nelle risultanze finali dall'organismo di valutazione.

Alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi è riservato il 50% della valutazione complessiva dei dipendenti.

4.3 Definizione degli obiettivi e misurazione del risultato

Gli obiettivi assegnati al responsabile di settore e ai dipendenti devono avere le seguenti caratteristiche:

- essere rilevanti e pertinenti,
- specifici e misurabili (o valutabili) sulla base di parametri predefiniti chiari e quanto più possibile oggettivi,
- riferibili ad un arco temporale determinato,
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse assegnate, al livello delle responsabilità, ai carichi di lavoro.

Gli obiettivi possono riguardare sia l'attività ordinaria (obiettivi di mantenimento), svolta con elevati livelli qualitativi, che quella di sviluppo del servizio (obiettivi di sviluppo). Questi ultimi sono obiettivi diretti a migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti o ad introdurre nuovi servizi/attività. Sono di norma obiettivi strettamente connessi agli obiettivi strategici indicati nel PEG/piano della performance.

Obiettivi con target numerico: Se l'obiettivo è espresso con un target numerico, il raggiungimento dell'obiettivo viene misurato tramite rilevazione dell'eventuale scostamento tra il target ed il risultato accertato.

Obiettivo non numerico: se l'obiettivo non è espresso tramite associazione ad un target numerico, ai fini della misurazione del raggiungimento dell'obiettivo, si provvede come segue:

- a) unitamente all'obiettivo devono essere esplicitati i parametri per la valutazione del suo raggiungimento. I parametri, scelti in relazione al tipo di obiettivo, potranno essere la qualità del risultato, completezza, conformità alla normativa vigente, conformità agli indirizzi espressi dall'amministrazione, rispetto del termine.
- b) in sede di controllo si provvede ad una valutazione dei parametri attribuendo ad essi una valutazione numerica.

Obiettivi graduabili e non graduabili

Un obiettivo è graduabile se può esserne valutato la misura del raggiungimento; è non graduabile se può assumere solo due valori: il valore massimo previsto (se completamente raggiunto) o il valore zero (nel caso in cui non sia raggiunto pienamente).

Gli obiettivi che per loro natura sono graduabili possono essere assegnati come obiettivi non graduabili.

Obiettivi il cui raggiungimento dipende da altri soggetti

L'eventuale assegnazione di obiettivi la cui realizzazione dipende in parte da terzi è possibile solo nel rispetto dei seguenti limiti e condizioni:

- a) la valutazione di tali obiettivi non può incidere sulla retribuzione accessoria in misura superiore al 25%;
- b) la componente di risultato dipendente da altri soggetti dipende, almeno in parte, dal lavoro di promozione degli uffici di comunali o dalla qualità dei servizi erogati (anche in relazione a servizi analoghi erogati da altre amministrazioni o da operatori privati).

Esempi di obiettivi.

Esempio di obiettivo cui è associato un target numerico: ridurre i tempi di pagamento di almeno il 30% rispetto all'esercizio precedente.

Esempio di obiettivo cui non è associato un target numerico: aggiornare il regolamento per l'accesso agli atti amministrativi prevedendo una specifica disciplina per l'accesso civico; prevedere la modulistica necessaria per la presentazione della domanda di accesso.

Esempio di obiettivo indeterminato: ridurre i tempi di funzionamento dell'ufficio.

Esempio di obiettivo assegnabile che dipende in parte da soggetti terzi: incrementare almeno del 10% le sponsorizzazioni delle manifestazioni culturali nel territorio comunale da parte dei soggetti privati.

Esempi di obiettivi non assegnabili che dipendono da soggetti terzi senza possibilità di influenze legittime da parte degli uffici: incrementare del 50% le entrate in conto capitale per contributi da costruire; ridurre almeno del 5% il numero di concessioni cimiteriali.

4.4 La valutazione dei comportamenti

Alla valutazione delle capacità e dei comportamenti organizzativi è riservato il 50% della valutazione complessiva dei dipendenti.

La valutazione dei comportamenti viene svolta dal responsabile di settore considerando tre aree comportamentali: l'ambito gestionale (come si gestisce la propria attività), relazionale (come ci si rapporta con gli altri) e dell'innovazione (come si contribuisce al miglioramento). Sono individuati n. 13 indicatori oggetto di valutazione, ciascuno dei quali riconducibile ad un ambito sopra descritto:

Ambito	Indicatori
GESTIONALE	1. SVOLGIMENTO DEI COMPITI E DELLE FUNZIONI ASSEGNATE AL FINE DI RAGGIUNGERE L'OBIETTIVO INDICATO
	2. UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE ALTRE RISORSE DISPONIBILI
	5. ATTENZIONE AL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA
	9. GRADO DI AUTONOMIA E RESPONSABILITA'
	10. ORIENTAMENTO AI RISULTATI
	11. ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE
RELAZIONALE	6. RELAZIONI CON I COLLEGHI
	8. CAPACITA' DI MOTIVARE E COINVOLGERE
	12. COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE
	13. CAPACITA' DI VALUTARE
INNOVATIVO	3. LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE
	4. FLESSIBILITA' E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI
	7. ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE

Ogni indicatore viene meglio esplicitato nella **tabella 1** (pag. 16) attraverso la definizione del comportamento medio atteso. E' inoltre integrato con alcune descrizioni, a titolo esemplificativo, da utilizzare come guida all'osservazione del comportamento.

L'insieme degli indicatori utilizzati è diverso in base alla categoria professionale di appartenenza del dipendente (A, B, C, D) (**tabella 2**- pag. 19) al fine di valorizzare per ogni categorie le peculiarità della stessa.

A ciascun elemento di valutazione viene assegnato un valore che va dal minimo di 1 al massimo di 5 (da "critico" ad "ottimo"). Al comportamento medio atteso corrisponde una valutazione pari a 4.

Sono attribuibili anche valori decimali (ad es.: 4,5)

Il punteggio massimo ottenibile è pari a 30.

4.5 La valutazione complessiva

La valutazione complessiva del dipendente, al fine dell'erogazione dell'incentivo di produttività, tiene conto di entrambe le valutazioni sopra descritte, quella relativa ai risultati e quella relativa ai comportamenti organizzativi. I punteggi ottenuti nelle due valutazioni sono sommati. Prima di effettuare la somma, il punteggio relativo ai risultati va espresso su base 50 come pure quello dei comportamenti.

In base al punteggio raggiunto viene poi calcolata la percentuale di budget da erogare secondo la seguente tabella:

Punteggio ottenuto nella valutazione	% di erogazione del budget
<30	Nessuna retribuzione
da 30 a 75	in proporzione al punteggio ottenuto
da 76 a 80	80%
da 81 a 85	85%
da 86 a 88	90%
da 89 a 90	95%
da 91 a 100	100%

Nella **tabella 3** (pag. 21) sono riportate le scheda di valutazione complessiva per le categorie A, B, C e D.

5. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Per titolari di posizione organizzativa, che nel comune di SAN PIETRO MOSEZZO coincidono con i responsabili di settore, la valutazione si compone della valutazione dei comportamenti organizzativi, con un peso del 40%, e dei risultati, con un peso pari al 60%.

5.1 La valutazione dei comportamenti

La valutazione dei comportamenti organizzativi è del tutto analoga a quella descritta nel paragrafo precedente riferito al personale dei livelli. Gli indicatori considerati per la valutazione dei comportamenti sono evidenziati nella tabella 2. Particolare enfasi è posta sull'orientamento ai risultati e sulle capacità organizzative.

A ciascun elemento di valutazione viene assegnato un valore che va dal minimo di 1 al massimo di 5 (da "critico" ad "ottimo"). Al comportamento medio atteso corrisponde una valutazione pari a 4.

Sono attribuibili anche valori decimali (ad es.: 4,5)

Il punteggio massimo ottenibile è pari a 35.

5.2 La valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati tiene conto di tutti gli obiettivi assegnati al settore.

Per ciascun settore, ad ogni obiettivo, viene attribuito un peso compreso fra 0 e 1, così che la somma dei pesi di tutti gli obiettivi assegnati al settore sia pari ad 1.

La pesatura degli obiettivi ha lo scopo di consentire la loro differenziazione e graduazione in relazione ai seguenti fattori:

- rilevanza dell'obiettivo rispetto alle strategie perseguite dall'amministrazione;
- coerenza con i bisogni della collettività;
- capacità di determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi;
- dalla complessità delle attività necessarie per attuarlo, interfunzionalità/grado di realizzabilità.

La pesatura è effettuata dal nucleo di valutazione.

La rilevanza (peso) degli obiettivi ha impatto nella valutazione individuale dei responsabili di settore dal momento che ogni soggetto valutato ottiene un indice di complessità determinato dal numero di obiettivi assegnati e dal peso di ciascuno di essi. Non viene utilizzata per la valutazione del personale dei livelli, descritta nei paragrafi precedenti.

5.3 Partecipazione dei cittadini al processo di valutazione delle P.O.

La partecipazione dei cittadini e degli utenti finali al processo di valutazione della performance anche in attuazione dell'art. 7, comma 2, lett. c) del D. Lgs. 150/2009 viene attuata attraverso la rilevazione della soddisfazione dei cittadini e degli utenti per i servizi resi.

La soddisfazione degli utenti viene misurata tramite questionari di gradimento (**allegato A**).

Solamente i questionari resi in forma non anonima incidono sulla valutazione della performance. Le valutazioni non anonime raccolte devono essere superiori a n. 20 per ogni anno solare. Ad ogni valutazione formulata è attribuito il seguente punteggio:

	Voto	Punti
	☐ Eccellente	10
	☐ Buono	8
	☐ Soddisfacente	6
	☐ Sufficiente	4
	☐ Insufficiente	2
	☐ Pessimo	0

I giudizi negativi vengono considerati solo se adeguatamente motivati.

La valutazione del singolo settore è pari al rapporto tra il punteggio conseguito ed il punteggio massimo conseguibile. A tal fine, le voci per le quali non è stata espressa nessuna valutazione non sono considerate né al numeratore né al denominatore.

Numero di valutazioni (n)	Rapporto punteggio conseguito/conseguibile (R)	Coefficiente da applicarsi alla valutazione
$n < 20$		1
$14 < n < 30$	$R > 0,70$	1
$14 < n < 30$	$0,55 < R < 0,70$	0,98
$14 < n < 30$	$0,40 < R < 0,56$	0,95
$14 < n < 30$	$R < 0,41$	0,90
$29 < n < 50$	$R > 0,70$	1
$29 < n < 50$	$0,55 < R < 0,70$	0,95
$29 < n < 50$	$0,40 < R < 0,56$	0,90
$29 < n < 50$	$R < 0,41$	0,85
$n > 49$	$R > 0,70$	1
$n > 49$	$0,55 < R < 0,70$	0,93
$n > 49$	$0,40 < R < 0,56$	0,86
$n > 49$	$R < 0,41$	0,80

La soddisfazione degli utenti, misurata dal coefficiente nella tabella sopra riportata, incide sulla valutazione delle P.O. decurtando la valutazione complessiva: la valutazione complessiva è moltiplicata per il coefficiente risultante dall'elaborazione dei voti espressi nei questionari.

5.4 La valutazione complessiva

La valutazione complessiva del titolare di posizione organizzativa, al fine dell'erogazione dell'incentivo di produttività, tiene conto di entrambe le valutazioni sopra descritte, quella relativa ai risultati e quella relativa ai comportamenti organizzativi. I punteggi ottenuti nelle due valutazioni sono sommati. Prima di effettuare la somma, il punteggio relativo a ciascuna delle due componenti, comportamento organizzativo e risultati, va espresso rispettivamente su base 40 e su base 60.

Nella **tabella 4** (pag. 24) è riportata la scheda di valutazione per le P.O.

In base al punteggio raggiunto viene poi calcolata la percentuale di retribuzione di risultato da erogare secondo la seguente tabella:

Punteggio ottenuto nella valutazione	% di erogazione del budget
<30	Nessuna retribuzione
da 30 a 75	in proporzione al punteggio ottenuto
da 76 a 80	80%
da 81 a 85	85%
da 86 a 88	90%
da 89 a 90	95%
da 91 a 100	100%

La valutazione viene proposta annualmente al Sindaco dal Nucleo di Valutazione.

Per formulare la proposta il Nucleo di Valutazione si può avvalere di osservatori privilegiati che interagiscono con i titolari di posizione organizzativa, quali ad esempio: il segretario comunale, il sindaco e gli assessori, collaboratori diretti, altri organi di controllo.

Il Nucleo di Valutazione può inoltre realizzare indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo ed il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del superiore gerarchico da parte dei suoi dipendenti.

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, il Nucleo di Valutazione ha inoltre la facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione, anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato.

La raccolta di informazioni e l'autovalutazione non sono fasi procedurali a rilevanza pubblica, ma tese semplicemente a migliorare il processo valutativo e non vincolano il Nucleo di Valutazione.

Al termine del processo valutativo l'organismo di valutazione predispone la proposta di valutazione da sottoporre al Sindaco per l'approvazione, compilando la scheda finale per ogni responsabile (**tabella 4** – pag. 24). Per quanto attiene alla parte di scheda di valutazione relativa al raggiungimento degli obiettivi, la stessa viene compilata sulla base dei report predisposti dai responsabili di settore e validati nelle risultanze finali dall'organismo di valutazione.

Il processo di valutazione, come per i dipendenti, si articola nelle tre fasi descritte al paragrafo 5.:

- Fase iniziale di attribuzione degli obiettivi da parte della Giunta,
- Fase intermedia di verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi, svolta con il segretario comunale,
- Fase finale di compilazione della schede valutative.

6. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

La metodologia di valutazione del segretario comunale è adottata dal Sindaco su proposta del nucleo di valutazione. Il segretario comunale, se componente del nucleo di valutazione, non partecipa alla definizione della proposta. La valutazione riguarda lo svolgimento delle funzioni

assegnate al segretario comunale dalla legge (art. 97, comma 4, del D. Lgs. 267/2000) e misura il raggiungimento degli obiettivi assegnati, la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e le capacità professionali e manageriali dimostrate.

7. TRASPARENZA E COMUNICAZIONE

Il Piano della performance, e la Relazione sulla performance sono pubblicati sul sito istituzionale dell'ente.

In osservanza del principio di trasparenza, per ogni fase in cui si articola il sistema di misurazione e valutazione della performance, è inoltre prevista la pubblicazione di tutti i documenti che possano rappresentare un utile supporto per illustrare e condividere l'evoluzione della performance.

La scheda sintetica di valutazione della performance individuale dei responsabili di settore, costituita dal punteggio finale conseguito nei due ambiti di valutazione, rappresenta la parte da rendere accessibile ai fini delle norme sulla trasparenza.

8. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE PER LE VALUTAZIONI INDIVIDUALI

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il dipendente che non condivide la valutazione può sempre produrre un'istanza di revisione, rivolta ai soggetti che hanno effettuato la valutazione entro 10 giorni dalla comunicazione della valutazione. Qualora il ricorrente non ritenga corretto l'esito della revisione e voglia contestare il provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, ha facoltà di promuovere dinnanzi alle commissioni di conciliazione istituite presso la direzione provinciale del lavoro il tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 c.p.c., così come novellato dall'art. 31, comma 1, della legge 183/2010.

Tabella 1

DESCRIZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

	FATTORE DI VALUTAZIONE	COMPORTAMENTO MEDIO ATTESO	INDICATORI (esemplificazione)
1	SVOLGIMENTO DEI COMPITI E DELLE FUNZIONI ASSEGNATE AL FINE DI RAGGIUNGERE L'OBIETTIVO INDICATO.	Il dipendente svolge correttamente i compiti e le funzioni assegnate in relazione al proprio ruolo professionale. La qualità delle prestazioni rese risulta nel complesso adeguata. Prende in carico ciò che gli viene richiesto e si adopera per realizzarlo nel rispetto delle scadenze.	Rispetto delle scadenze. Incidenza dell'errore nello svolgimento del lavoro. Mancanza di reclami da parte dell'utenza. Redazione di atti amministrativi completi, corretti e accurati.
2	UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE ALTRE RISORSE DISPONIBILI	Il dipendente dimostra di saper organizzare in modo adeguato il proprio lavoro e di autogestirsi in situazioni standard. Raramente deve essere sollecitato rispetto alla tempistica delle attività da svolgere. Sa utilizzare in modo adeguato, sfruttandone le potenzialità, le risorse strumentali, hardware e software, messe a disposizione dall'ente.	Rispetto delle scadenze. Mancanza di reclami da parte dell'utenza. Applicazione di soluzioni efficienti nell'uso dei software gestionali
3	INIZIATIVA PROFESSIONALE	Il dipendente dimostra un livello medio di iniziativa quando: affronta i problemi lavorativi proponendo soluzioni di propria iniziativa senza attendere le sollecitazioni del superiore o dei colleghi; sa cogliere indicazioni e suggerimenti utili al proprio lavoro; sa affrontare di norma emergenze e imprevisti; ricerca soluzioni nuove ampliando i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi; ricerca strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività.	Soluzioni migliorative proposte (nuove modalità di analisi, nuove tecniche e modi di lavoro). Ottimizzazione dei tempi di lavoro Azioni intraprese in autonomia.
4	FLESSIBILITA' E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI	Il dipendente dimostra disponibilità a svolgere mansioni diversificate nell'ambito del proprio profilo professionale anche se normalmente non richieste. Cambia di norma il proprio modo di lavorare per adattarsi alla situazione. Applica in modo flessibile regole e procedure per realizzare gli obiettivi dell'ente. Accetta il cambiamento cercando di sfruttare le innovazioni introdotte per svolgere meglio il proprio lavoro. Sa di norma fronteggiare emergenze o imprevisti. E' abbastanza flessibile nell'orario di lavoro.	Compiti nuovi assegnati e svolti. Nuovi software e procedure di lavoro utilizzati. Soluzioni migliorative proposte.
5	ATTENZIONE ALLA QUALITA' PER IL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA	Il dipendente mostra attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utenza quando fornisce prestazioni di norma prive di errori significativi e che richiedono al superiore solo controlli di routine. Svolge il lavoro in modo tempestivo, preciso e non lacunoso, normalmente curato in tutti i suoi aspetti. Si pone il problema del miglioramento del servizio e cerca di cogliere le occasioni per creare valore per l'utente. Dimostra capacità di interpretare le richieste dell'utente, fornendo risposte adeguate Utilizza un linguaggio chiaro ed ha una giusta modalità di rapporto sia telefoniche che diretta. Specifico per i responsabili di area: il dipendente ottimizza le attività di competenza,	Mancanza di reclami significativi da parte dell'utenza. Proposte di miglioramento del servizio rivolte all'utenza. Incidenza dell'errore nello svolgimento del lavoro.

	FATTORE DI VALUTAZIONE	COMPORTAMENTO MEDIO ATTESO	INDICATORI (esemplificazione)
		rispetta le scadenze definite e negoziate nella realizzazione degli obiettivi evitando correzioni o rifacimenti in corso d'opera. Fornisce indicazioni esaurienti, precise, puntuali ed adeguate alle richieste degli amministratori, collaboratori e cittadini.	
6	RELAZIONE CON I COLLEGHI	Il dipendente dimostra abitualmente disponibilità nei confronti dei colleghi e cerca di tener conto delle esigenze del contesto anche sostituendosi ad essi se necessario. Mantiene normalmente i colleghi informati e condivide le informazioni utili e rilevanti. Lavora consapevolmente ed attivamente alla costruzione di un rapporto con i colleghi cercando il più possibile di evitare i conflitti. Riconosce l'importanza della cooperazione per la realizzazione degli obiettivi dell'area. Cerca di integrare le proprie energie con quelle degli altri.	Momenti di supporto e/o sostituzione di colleghi. Episodi di conflittualità Comunicazione fra colleghi
7	ARRICHIMENTO PROFESSIONALE	Il dipendente mostra interesse ad ampliare e approfondire le proprie conoscenze professionali cogliendo le opportunità offerte dall'ente (corsi, testi) e agendo di propria iniziativa. Trasferisce le maggiori conoscenze nel proprio lavoro e nei rapporti con i colleghi. Sa cogliere indicazioni e suggerimenti utili al proprio lavoro e li approfondisce per applicarli.	Corsi di formazione frequentati. Procedure razionalizzate. Trasferimento di conoscenze ai colleghi. Produzione di approfondimenti normativi e procedurali.
8	CAPACITA' DI MOTIVARE E COINVOLGERE I DIPENDENTI DELL'AREA	Il Responsabile motiva i dipendenti della propria area e sa valorizzare le opinioni e le azioni dei singoli. Li coinvolge nelle scelte organizzative e operative creando un atteggiamento di squadra nel raggiungimento degli obiettivi. Riesce ad infondere sicurezza nei collaboratori.	Riunioni con i dipendenti Clima organizzativo dell'area Frequenza e modalità di comunicazione
9	GRADO DI AUTONOMIA E RESPONSABILITA'	Il dipendente svolge le attività di competenza con il giusto grado di autonomia. Sa prendere decisioni tenendo conto delle indicazioni ricevute e sa individuare quali decisioni complesse deve rinviare al superiore. Assume, senza bisogno di sollecitazioni, le responsabilità collegate alla posizione che ricopre e agli incarichi assegnati senza scaricarle sui colleghi. Ha un adeguato livello di consapevolezza delle responsabilità del proprio lavoro delle risorse affidate e degli strumenti utilizzati.	Casi critici affrontati e risolti Frequenza nella richiesta di supporto al superiore.
10	ORIENTAMENTO AI RISULTATI	Il dipendente sa definire con sufficiente chiarezza gli obiettivi. Si adopera attivamente per raggiungerli, cercando di anticipare i problemi che potrebbero ostacolare l'azione. Fornisce soluzioni e proposte. Non perde di vista l'obiettivo finale. Sa utilizzare gli strumenti di programmazione e controllo e verifica finale con conseguente rendicontazione.	Obiettivi raggiunti Casi critici affrontati e risolti Soluzioni proposte
11	OGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE	Il dipendente riesce a delegare le funzioni in una logica di valorizzazione e far crescere i propri collaboratori. Conosce il lavoro dei propri collaboratori in modo da poter svolgere un efficace controllo. Sa gestire gruppi di lavoro, coordinare le attività, affidare compiti con opportune e adeguate istruzioni. Riesce di norma a infondere sicurezza e promuovere autonomia nei propri collaboratori.	Rispetto delle scadenze. Clima organizzativo dell'area. Frequenza e modalità di comunicazione.

	FATTORE DI VALUTAZIONE	COMPORTAMENTO MEDIO ATTESO	INDICATORI (esemplificazione)
12	COOPERAZIONE ED INTEGRAZIONE CON LE ALTRE STRUTTURE ORGANIZZATIVE DELL'ENTE. COLLABORAZIONE CON GLI ORGANI DI DIREZIONE POLITICA	Il responsabile di area collabora in modo efficace con le altre aree riconoscendo l'intersectorialità del problema. Comprende la necessità di cooperare per la realizzazione degli obiettivi. Condivide le informazioni utili e rilevanti	Promozione di gruppi di lavoro per questioni intersectoriali. Frequenza della partecipazione alle riunioni fra Responsabili di area. Problemi complessi e intersectoriali risolti con successo.
13	CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	Il Responsabile di area mostra di conoscere le competenze, potenzialità, limiti dei propri collaboratori e ne tiene conto nella valutazione. Il giudizio è motivato e frutto di un'attenta e ponderata valutazione.	Grado di differenziazione delle valutazioni.

Tabella 2

ABBINAMENTO DEGLI INDICATORI CON LE CATEGORIE PROFESSIONALI

	INDICATORI DI VALUTAZIONE PER LE CATEGORIE A e B
1	SVOLGIMENTO DEI COMPITI E DELLE FUNZIONI IN RELAZIONE AI RISULTATI
2	UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE RISORSE DISPONIBILI
3	LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE
4	FLESSIBILITÀ NELLE PRESTAZIONI E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI
5	ATTENZIONE AL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA
6	RELAZIONI CON I COLLEGHI

	INDICATORI DI VALUTAZIONE PER LE CATEGORIE C
2	UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE RISORSE DISPONIBILI
3	LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE
4	FLESSIBILITÀ NELLE PRESTAZIONI E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI
5	ATTENZIONE AL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA
6	RELAZIONI CON I COLLEGHI
9	GRADO DI AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ

	INDICATORI DI VALUTAZIONE PER LE CATEGORIE D
3	LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE
6	RELAZIONI CON I COLLEGHI
5	ATTENZIONE AL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA
7	ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE
9	GRADO DI AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ
10	ORIENTAMENTO AI RISULTATI

	INDICATORI DI VALUTAZIONE PER RESPONSABILI DI AREA
7	ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE
8	CAPACITA' DI MOTIVARE E COINVOLGERE
5	ATTENZIONE AL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA
10	ORIENTAMENTO AI RISULTATI
11	ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE
12	COOPERAZIONE ED INTEGRAZIONE CON LE ALTRE STRUTTURE DELL'ENTE E CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO
13	CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI

Tabella 3

**SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEI COMPORTAMENTI
PER L'EROGAZIONE DEL COMPENSO PRODUTTIVITÀ.**

Categoria A e B

NOMINATIVO DIPENDENTE		
AREA		
PERIODO DI VALUTAZIONE		
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		
INDICATORI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
SVOLGIMENTO DEI COMPITI E DELLE FUNZIONI IN RELAZIONE AI RISULTATI	da 1 a 5	
UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE RISORSE DISPONIBILI IN FUNZIONE DEI RISULTATI	da 1 a 5	
LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE	da 1 a 5	
FLESSIBILITÀ NELLE PRESTAZIONI E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI	da 1 a 5	
ATTENZIONE ALLA QUALITÀ PER IL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA	da 1 a 5	
RELAZIONI CON I COLLEGHI	da 1 a 5	
PUNTEGGIO TOTALE		
PUNTEGGIO TOTALE SU BASE 50 (A)		
RISULTATI		
OBIETTIVO (descrizione)	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO
MEDIA DEI PUNTEGGI SU BASE 100		
MEDIA DEI PUNTEGGI SU BASE 50 (B)		
TOTALE VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE SU BASE 100 (A+B)		
OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI		
DEL VALUTATO	DEL VALUTATORE	
DATA DI CONSEGNA:		
per ricevuta		
Firma del valutato	Firma del valutatore	

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEI COMPORTAMENTI
PER L'EROGAZIONE DEL COMPENSO PRODUTTIVITÀ.**

Categoria C

NOMINATIVO DIPENDENTE		
AREA		
PERIODO DI VALUTAZIONE		
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		
INDICATORI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE RISORSE DISPONIBILI IN FUNZIONE DEI RISULTATI	da 1 a 5	
LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE	da 1 a 5	
FLESSIBILITÀ NELLE PRESTAZIONI E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI	da 1 a 5	
ATTENZIONE ALLA QUALITÀ PER IL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA	da 1 a 5	
RELAZIONI CON I COLLEGHI	da 1 a 5	
GRADO DI AUTONOMIA E DI RESPONSABILITÀ	da 1 a 5	
PUNTEGGIO TOTALE		
PUNTEGGIO TOTALE SU BASE 50 (A)		
RISULTATI		
OBIETTIVO (descrizione)	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO
MEDIA DEI PUNTEGGI SU BASE 100		
MEDIA DEI PUNTEGGI SU BASE 50 (B)		
TOTALE VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE SU BASE 100 (A+B)		
OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI		
DEL VALUTATO	DEL VALUTATORE	
DATA DI CONSEGNA:		
per ricevuta		
Firma del valutato	Firma del valutatore	

**SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEI COMPORTAMENTI
PER L'EROGAZIONE DEL COMPENSO PRODUTTIVITÀ.**

Categoria D

NOMINATIVO DIPENDENTE		
AREA		
PERIODO DI VALUTAZIONE		
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		
INDICATORI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE	da 1 a 5	
RELAZIONI CON I COLLEGHI	da 1 a 5	
ATTENZIONE ALLA QUALITÀ PER IL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA	da 1 a 5	
ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE	da 1 a 5	
GRADO DI AUTONOMIA E DI RESPONSABILITÀ	da 1 a 5	
ORIENTAMENTO AI RISULTATI	da 1 a 5	
PUNTEGGIO TOTALE		
PUNTEGGIO TOTALE SU BASE 50 (A)		
RISULTATI		
OBIETTIVO (descrizione)	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO
MEDIA DEI PUNTEGGI SU BASE 100		
MEDIA DEI PUNTEGGI SU BASE 50 (B)		
TOTALE VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE SU BASE 100 (A+B)		
OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI		
DEL VALUTATO	DEL VALUTATORE	
DATA DI CONSEGNA:		
per ricevuta		
Firma del valutato	Firma del valutatore	

Tabella 4

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEI COMPORTAMENTI
PER L'EROGAZIONE DEL COMPENSO PRODUTTIVITÀ.**

Posizioni organizzative

NOMINATIVO DIPENDENTE			
AREA			
PERIODO DI VALUTAZIONE			
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI			
INDICATORI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE		PUNTEGGIO
ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE	da 1 a 5		
CAPACITA' DI MOTIVARE E COINVOLGERE	da 1 a 5		
ATTENZIONE ALLA QUALITA' PER IL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA	da 1 a 5		
ORIENTAMENTO AI RISULTATI	da 1 a 5		
ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE	da 1 a 5		
COOPERAZIONE ED INTEGRAZIONE CON LE ALTRE STRUTTURE DELL'ENTE E CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO	da 1 a 5		
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	da 1 a 5		
PUNTEGGIO TOTALE			
PUNTEGGIO TOTALE SU BASE 40 (A)			
RISULTATI			
OBIETTIVO	(1) % DI RAGGIUNGIM	(2) PESO (DA 0 A 1)	PUNTEGGIO (1)X(2)
PUNTEGGIO TOTALE SU BASE 100			
PUNTEGGIO TOTALE SU BASE 60 (B)			
TOTALE VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE SU BASE 100 (A+B)			
COEFFICIENTE "SODDISFAZIONE UTENTI" (C)			
VALUTAZIONE FINALE (A+B) x C			
OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI			
DEL VALUTATO		DEL VALUTATORE	
DATA DI CONSEGNA: per ricevuta Firma del valutato			
Firma del valutatore			

COMUNE DI SAN PIETRO MOSEZZO

(Provincia di Novara)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL SERVIZIO

Il sottoscritto _____

Residente in via/piazza _____ n. _____

Comune di _____

Recapito (e-mail) _____

Comunica di essersi rivolto all'ufficio

- ☐ Segreteria
- ☐ Anagrafe
- ☐ Servizi Sociali
- ☐ Polizia locale
- ☐ Protocollo

- ☐ Tributi
- ☐ Ragioneria
- ☐ Tecnico
- ☐ Servizi scolastici
- ☐ Cultura - Biblioteca

del Comune di SAN PIETRO MOSEZZO.

Esprime i seguenti giudizi sul servizio offerto:

						
	eccellente	buona	soddisfacente	sufficiente	insufficiente	pessimo
Chiarezza e completezza delle informazioni ricevute	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Competenza, professionalità e cortesia del personale comunale	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Contenimento dei tempi di attesa allo sportello	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Giudizio complessivo sul servizio ricevuto	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Scrivi qui la tua segnalazione, proposta o critica						

Data

Firma

Il questionario ha lo scopo di rilevare il grado di soddisfazione dei cittadini favorendo la partecipazione degli utenti al miglioramento dell'azione amministrativa. I giudizi "insufficiente e pessimo" potranno essere presi in considerazione solo nel caso in cui vengano motivati.

Il presente questionario può essere riposto nell'apposita cassetta disponibile in prossimità dell'ingresso, oppure può essere inviato mediante posta elettronica ordinaria all'indirizzo municipio@comune.sanpietromosezzo.no.it