



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

Approvato con Delibera di Giunta n. 158 del 06/11/2020

Modificato con Delibera di Giunta n. 72 del 09/07/2021

Modificato con Delibera di Giunta n. 22 del 15/03/2024

1. Premessa

Il presente documento illustra il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa e individuale (di seguito Sistema) adottato dall'Unione dei Comuni Montani del Casentino, previsto dal D. Lgs. 150/2009 e dal successivo D. Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017. Tale Sistema è lo strumento che disciplina gli aspetti metodologici connessi all'attuazione di piani e programmi dell'ente e definisce i seguenti processi:

- individuazione degli obiettivi da realizzare, sia strategici sia operativi, e delle risorse necessarie per conseguirli;
- determinazione dei risultati attesi e degli indicatori idonei a misurarli;
- assegnazione degli obiettivi da realizzare ai titolari di incarichi di elevata qualificazione;
- condivisione degli obiettivi attraverso interazioni fra i titolari di incarichi di elevata qualificazione e i loro collaboratori;
- monitoraggio e verifica del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati;
- valutazione della performance complessiva dell'ente;
- valutazione della prestazione individuale sia del personale titolare di incarichi di elevata qualificazione sia di ogni altro singolo dipendente.

Il modello, ispirato ai principi di trasparenza dell'azione amministrativa, è finalizzato all'attuazione di piani e programmi in grado di soddisfare i bisogni dei Comuni associati e dei loro cittadini, di migliorare la qualità dei servizi offerti nel rispetto dei tempi previsti e delle risorse disponibili, di accrescere le competenze professionali del personale, di promuovere le pari opportunità, di rilevare la soddisfazione degli utenti dei servizi, di migliorare il benessere, la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro.

Il Sistema è flessibile e sarà sistematicamente adeguato ai mutamenti del contesto organizzativo e normativo per mantenerlo idoneo alla sua funzione. Esso è sviluppato con riferimento a tutti gli ambiti di misurazione e valutazione previsti dal D. Lgs. 150/2009 e a quelli propri della missione dell'Unione, vale a dire:

- a) la performance organizzativa d'ente;
- b) la performance individuale, articolata in:
 - strumenti e criteri di valutazione, incluse le procedure di conciliazione, dei titolari di incarichi di elevata qualificazione e del restante personale;
- c) le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

1.1. Pianificazione strategica e programmazione

L'attività di pianificazione strategica dell'Unione dei Comuni Montani del Casentino è realizzata attraverso i seguenti fattori:

- le macro-azioni che definiscono l'attività di guida strategica ed operativa dell'ente e le direzioni verso le quali indirizzare lo sviluppo del territorio di riferimento trovano la loro declinazione, nelle missioni e nei programmi del Documento Unico di Programmazione (DUP), che viene approvato dal Consiglio dell'Unione;
- gli obiettivi gestionali, coerenti con gli obiettivi strategici del DUP, trovano la loro articolazione nella sezione Piano della Performance inserita nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (in acronimo PIAO) introdotto dal D.L. n. 80 del 09/06/2021 e convertito con modificazioni dalla L. n. 113 del 08/08/2021;
- parametri ambientali, costituiti dalle informazioni sulle caratteristiche geografico territoriali, sociali, economiche e demografiche necessarie, attraverso l'analisi dei loro scostamenti nel tempo e il confronto con altre Unioni di Comuni, a misurare l'impatto delle politiche dell'ente sul territorio di riferimento.

1.2. Documento Unico di Programmazione (DUP)

Il DUP è lo strumento di pianificazione pluriennale attraverso il quale il Consiglio svolge la sua funzione d'indirizzo strategico.

La Sezione strategica del DUP sviluppa e concretizza le linee programmatiche di mandato e individua, in coerenza con il quadro normativo di riferimento, gli indirizzi strategici dell'ente, con un orizzonte temporale di riferimento pari a tre anni.

La Sezione operativa del DUP, predisposta in base ai programmi e agli obiettivi fissati nella Sezione strategica per un arco temporale di tre anni, è lo strumento a supporto della predisposizione del bilancio di previsione e dei successivi documenti di programmazione gestionale contenuti nella sezione Piano della performance del PIAO. Nel DUP si definiscono, sia a livello finanziario sia a livello descrittivo, in termini di qualità e motivazione delle scelte, i programmi e gli eventuali progetti. Tale documento fornisce indirizzi che la Giunta deve seguire in sede di programmazione degli obiettivi operativi.

Il processo di valutazione dei programmi e dei progetti prevede, nel corso dell'anno, verifiche del loro stato di attuazione e alla fine dell'anno una valutazione dei risultati raggiunti.

1.3. Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) - La sezione Piano della Performance

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), con particolare riferimento alla sezione Piano della Performance, rappresenta il collegamento tra le linee programmatiche di mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della *performance* attesa dell'ente.

La sezione Piano della Performance del PIAO assorbe il Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO), permettendo di affiancare a strumenti di pianificazione strategica (DUP e bilancio di previsione) e Piano Esecutivo di Gestione un efficace strumento di

budgeting nel quale sono esplicitati gli obiettivi e le responsabilità di gestione, per ciascun titolare di incarichi di elevata qualificazione.

Per l'Unione dei Comuni Montani del Casentino il Piano della Performance fornisce all'ente lo strumento per realizzare il principio della separazione dei ruoli tra politici (indirizzo e controllo) e titolari di incarichi di elevata qualificazione (gestione), garantendo peraltro a questi ultimi l'autonomia di spesa nell'ambito di capitoli strutturati e negoziati in sede di programmazione del collegato Piano Esecutivo di Gestione.

Lo stesso rappresenta inoltre il presupposto essenziale per determinare l'assegnazione delle risorse correlate alla premialità del personale dell'ente, in riferimento all'art. 4 del D. Lgs. n. 150/2009.

2. Il ciclo di gestione della performance

Nell'Unione dei Comuni Montani del Casentino il ciclo di gestione della performance si sviluppa in relazione al ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio, come segue:

- a) la Giunta approva il PIAO, che include il Piano della Performance, entro trenta giorni dal termine di approvazione del bilancio di previsione, sulla base degli indirizzi strategici contenuti nel Documento Unico di Programmazione (DUP) approvato dal Consiglio. Nella sezione Piano della Performance del PIAO sono assegnati ai titolari di incarichi di elevata qualificazione gli obiettivi strategici e operativi da realizzare. La Giunta stabilisce inoltre la pesatura degli obiettivi sulla base dei criteri di cui al successivo punto 5;
- b) ciascun titolare di incarichi di elevata qualificazione, entro 15 giorni dall'approvazione del Piano della performance, comunica ai propri collaboratori gli obiettivi gestionali assegnati dalla Giunta e li traduce in piani operativi che assegna, previ specifici momenti di condivisione, ai propri collaboratori, con la definizione dei relativi indicatori;
- c) ciascun titolare di incarichi di elevata qualificazione esegue il monitoraggio delle attività sviluppate per il conseguimento degli obiettivi, segnalando, al Settore Finanziario, con la massima tempestività, eventuali difficoltà insorte per il loro conseguimento;
- d) il Settore Finanziario monitora e rendiconta, mediante specifici report, alla Giunta e all'Organismo di Valutazione (in seguito O.d.V.) la gestione per stati di avanzamento degli obiettivi di Piano della Performance, alle seguenti scadenze:
 - entro il 30 settembre, in occasione della rilevazione dello stato d'attuazione dei programmi;
 - entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione (reportistica finale);
- e) l'O.d.V e i titolari di incarichi di elevata qualificazione; svolgono le valutazioni di rispettiva competenza, secondo quanto previsto dal presente Sistema;
- f) la Giunta approva la Relazione sulla Performance, predisposta dai titolari di incarichi di elevata qualificazione, entro il 15 giugno dell'anno successivo;
- g) l'O.d.V. valida la Relazione sulla Performance entro il 30 giugno dell'anno successivo.

3. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il Sistema ha per oggetto:

- a) la valutazione della performance con riferimento all'Ente nel suo complesso (“performance organizzativa d’ente”);
- b) la valutazione della performance dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione e del restante personale (“performance individuale”).

La valutazione è il presupposto per rendere esplicito, visibile e quantificabile l’apporto di ciascun dipendente ai risultati ottenuti e al miglioramento dei servizi, con riferimento al rendimento e alle caratteristiche professionali. Rappresenta inoltre una leva fondamentale per lo sviluppo individuale e organizzativo.

4. Caratteristiche degli obiettivi

Gli obiettivi rappresentano risultati particolari e rilevanti per l’ente. Possono avere valenza di progetti finalizzati all’istituzione di nuovi servizi e/o al miglioramento quali/quantitativo dei servizi esistenti o al mantenimento delle prestazioni, attività e servizi erogati ordinariamente dall’Unione dei Comuni Montani del Casentino.

La declinazione degli obiettivi avviene secondo un meccanismo cosiddetto “a cascata” che, attraverso una precisa relazione causale, permette di derivare dagli obiettivi strategici gli obiettivi di carattere operativo. Tale processo è definito attraverso una puntuale attività di programmazione che individua risorse, tempi e responsabilità ai vari livelli organizzativi.

Gli obiettivi assegnati, strategici e operativi, individuali o di gruppo, sono definiti prima dell’inizio dell’esercizio di riferimento e sono:

- coerenti con gli atti di pianificazione dell’ente, rilevanti e pertinenti alle relative priorità;
- specifici e misurabili;
- tali da determinare un miglioramento e/o mantenimento della qualità dei servizi erogati e degli interventi in rapporto alle risorse assegnate;
- riferibili a un arco temporale determinato, di norma corrispondente a un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale, e da comparazioni con amministrazioni analoghe;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi devono indicare:

- il responsabile;
- la descrizione delle attività da svolgere, il risultato e gli impatti esterni e interni attesi;

- la tempistica di riferimento (cronoprogramma);
- gli indicatori di risultato;
- il loro peso;
- le risorse umane coinvolte nel loro conseguimento;
- le eventuali ulteriori strutture coinvolte.

A ogni obiettivo deve essere associato almeno un indicatore, definito come una grandezza espressa sotto forma di valore assoluto o rapporto. Possono essere utilizzati anche indicatori multipli. Nell'ambito della performance gli indicatori rappresentano la misura che permette di verificare il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Per garantire la corretta misurazione del raggiungimento di un obiettivo è fondamentale che l'indicatore abbia una sua consistenza e validità, e deve essere:

- comprensibile (chiaro, contestualizzato e misurabile);
- rilevante (significativo per il personale a cui è assegnato l'obiettivo, utile per la sua valutazione);
- confrontabile (sia in termini temporali che organizzativi);
- fattibile (adeguato alle risorse finanziarie disponibili e calibrato rispetto al tempo a disposizione);
- affidabile (idoneo a misurare l'obiettivo).

Gli obiettivi di performance si caratterizzano come:

- obiettivi di processo sui servizi erogati dall'ente: rappresentano la prestazione richiesta alle strutture organizzative per il miglioramento e/o mantenimento della qualità, dell'efficacia e dell'efficienza del servizio;
- obiettivi progettuali: perseguono un risultato legato a uno specifico intervento che può esaurirsi nella sua realizzazione ovvero stabilizzarsi;
- obiettivi di trasparenza: trasversali a tutti i processi per i quali sussiste un obbligo di pubblicazione di documenti, informazioni e dati concernenti l'organizzazione e l'attività dell'ente;
- obiettivi di prevenzione e contrasto dei comportamenti inappropriati e illegali: trasversali a tutti i processi nei quali possono prefigurarsi rischi di corruzione o violazioni del codice etico o del codice di comportamento;
- obiettivi di valorizzazione delle risorse: finalizzati al contenimento della spesa, all'ottimizzazione nell'acquisizione e utilizzo dei beni logistici e strumentali, e all'accrescimento delle competenze del personale;
- obiettivi di misurazione della "customer satisfaction": indicano il livello di soddisfazione dei Comuni associati, dei loro cittadini e degli altri utenti finali sulle attività e sui servizi erogati, rilevato attraverso apposite indagini.

In caso di scostamento rispetto a quanto prefissato, eventuali rimodulazioni delle azioni necessarie per raggiungere l'obiettivo, devono essere documentate con riferimento a concrete giustificazioni. Previo parere positivo dell'O.d.V., eventuali variazioni potranno essere oggetto di modifica del Piano della performance da approvarsi da parte della Giunta.

5. Il peso degli obiettivi

La valutazione del peso degli obiettivi avviene secondo la seguente procedura:

- a) prima definizione da parte della Giunta e invio della proposta di pesatura all'O.d.V. per eventuali osservazioni;
- b) validazione da parte dell'O.d.V. e conseguente approvazione da parte della Giunta con inserimento del peso dei singoli obiettivi all'interno del Piano della Performance o di atti integrativi.

La somma dei pesi degli obiettivi assegnati a ciascun titolare di incarichi di elevata qualificazione deve essere pari a 100. Il prodotto del peso dell'obiettivo per la percentuale di raggiungimento accertata, determinerà il parametro di conseguimento dell'obiettivo stesso.

Gli obiettivi sono ponderati in ragione dei seguenti fattori di valutazione:

- importanza nell'ambito dei programmi dell'ente;
- grado di complessità tecnica e organizzativa;
- rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario;
- innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

La pesatura dei singoli obiettivi costituisce elemento integrante dei medesimi ed è approvata dalla Giunta nel PIAO - sezione Piano della Performance.

6. Il sistema degli indicatori

Gli indicatori utilizzabili ai fini della misurazione e valutazione dei risultati di gestione possono essere:

- finanziari ed economici, dati ricavabili dal bilancio finanziario e/o dal conto economico. Fra questi si segnalano: l'indice di attendibilità della programmazione (rapporto tra budget previsto all'inizio dell'esercizio e budget risultante dall'asestato), l'indice di realizzazione dell'entrata e della spesa (rapporto tra budget definito nell'asestato e risorse accertate o impegnate), la velocità di riscossione (rapporto tra accertato e riscosso), alcuni indicatori economici (costo per prodotto, incidenza spesa di personale, ecc.);
- economico gestionali, fra cui si segnalano i dati economici provenienti dalla contabilità analitica e di rilevazione della produzione interna;
- efficienza (rapporto tra risultati e risorse consumate);
- efficacia interna ed esterna (rapporto tra obiettivi/risultati; grado di soddisfazione della domanda);
- indagini di customer satisfaction (riferite ad ambiti di applicazione dove è rilevante la misurazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi e degli interventi).

7. I soggetti della valutazione

1. La misurazione e valutazione della performance è svolta:
 - a) dalla Giunta, cui compete, previa proposta dell' O.d.V., la valutazione dei titolari di incarichi di elevata qualificazione;
 - b) dall' O.d.V., cui compete la misurazione e valutazione della performance organizzativa d'ente, nonché la proposta di valutazione dei titolari di incarichi di elevata qualificazione;
 - c) dai titolari di incarichi di elevata qualificazione, cui competono la misurazione e la valutazione della performance del personale assegnato.

8. Misurazione e valutazione della performance

La valutazione e misurazione della performance sia dei titolari di incarichi di elevata qualificazione; sia di tutti gli altri dipendenti dell'ente è riferita alla:

- performance organizzativa a livello d'ente: livello di raggiungimento di tutti gli obiettivi inseriti nella sezione Piano della performance del PIAO, espresso dalla media dei risultati ottenuti dalle singole Unità Organizzative;
- performance individuale: risultati individuali, competenza professionale e competenza organizzativa.

9. La valutazione della performance individuale dei titolari di incarichi di elevata qualificazione

La valutazione della performance individuale dei titolari di incarichi di elevata qualificazione è collegata:

- a) alla performance organizzativa d'ente;
- b) alla performance organizzativa della struttura di cui il titolare di incarichi di elevata qualificazione è responsabile (livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati); alle competenze professionali, ai comportamenti e alle capacità organizzative, compresa la valutazione dei propri collaboratori, espressa con proposte di giudizi tendenzialmente differenziati. In caso di scarsa differenziazione di detti giudizi, la capacità del titolare di incarichi di elevata qualificazione è misurata sulla base della motivazione adottata dallo stesso a supporto di valutazioni sostanzialmente omogenee.

Il peso dei predetti fattori di valutazione è definito nella disciplina di dettaglio del Sistema, contenuta nell'Allegato al presente documento.

10. La valutazione della performance individuale del restante personale

La valutazione del personale è collegata:

- a) al raggiungimento degli obiettivi individuali;
- b) al contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza;
- c) alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi espressi durante

l'anno.

Il peso dei predetti fattori di valutazione è definito nella disciplina di dettaglio del Sistema, contenuta nell'Allegato al presente documento.

11. Il processo di valutazione dei titolari di incarichi di elevata qualificazione

Il processo di valutazione dei titolari di incarichi di elevata qualificazione si articola nelle seguenti fasi:

- a) **fase previsionale** (di norma entro il 31 gennaio, e comunque entro 30 giorni dalla scadenza dei termini di legge per l'approvazione del bilancio):
 - illustrazione da parte di ciascun titolare di incarichi di elevata qualificazione ai propri collaboratori degli obiettivi e delle competenze o comportamenti attesi per l'anno di riferimento, prevedendo anche momenti informali di monitoraggio;
 - attribuzione degli obiettivi.
- b) **fase di controllo** (infrannuale): monitoraggio e rendicontazione sulla gestione per stati di avanzamento, mediante specifici report, indirizzati agli Amministratori e all'O.d.V.. Eventuale revisione degli obiettivi assegnati e presentazione di proposta agli Amministratori di modifiche degli stessi;
- c) **fase consuntiva** (entro il 31 marzo dell'anno successivo):
 - redazione e invio all'O.d.V., entro il 15 febbraio dell'anno successivo, da parte di ciascun titolare di incarichi di elevata qualificazione, di una relazione finale di rendicontazione;
 - confronto dei titolari di incarichi di elevata qualificazione dell'ente con l'O.d.V., entro la fine del mese di febbraio, al fine di condividere criteri omogenei di valutazione del personale assegnato e successiva illustrazione all'O.d.V. delle proposte elaborate, al fine di giungere a un'applicazione omogenea del Sistema (entro il 15 marzo);
 - colloquio tra i titolari di incarichi di elevata qualificazione e l'O.d.V., nel quale è adeguatamente motivato il giudizio espresso ed è eventualmente indicato un percorso di miglioramento individuale, sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia nell'area delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi (entro il 31 marzo).

12. Il processo di valutazione del restante personale

Il processo di valutazione del personale si articola nelle seguenti fasi:

- a) **fase previsionale** (di norma entro il 31 gennaio, e comunque entro 30 giorni dalla scadenza dei termini di legge per l'approvazione del bilancio):
 - convocazione da parte di ciascun titolare di incarichi di elevata qualificazione di una riunione di servizio per illustrare gli obiettivi organizzativi e individuali e le competenze o comportamenti attesi per l'anno di riferimento, prevedendo anche momenti informali di

monitoraggio;

- attribuzione degli obiettivi individuali;

b) **fase di monitoraggio** (infrannuale): convocazione da parte di ciascun titolare di incarichi di elevata qualificazione di una riunione di servizio per il monitoraggio degli obiettivi assegnati, ed eventuale loro revisione;

c) **fase consuntiva** (entro il 31 marzo dell'anno successivo):

- redazione, entro il 15 febbraio, da parte di ciascun titolare di incarichi di elevata qualificazione, di una proposta di valutazione del personale assegnato alla propria struttura organizzativa;
- confronto tra i titolari di incarichi di elevata qualificazione dell'ente, entro la fine del mese di febbraio, al fine di condividere criteri omogenei di valutazione;
- colloquio tra i titolari di incarichi di elevata qualificazione e i dipendenti valutati, nel quale è adeguatamente motivato il giudizio espresso ed è eventualmente indicato un percorso di miglioramento individuale, sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia nell'area delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi (entro il 31 marzo).

La valutazione è effettuata dal titolare di incarichi di elevata qualificazione cui il dipendente è assegnato al 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione. Nel caso in cui il dipendente, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna e in casi di riorganizzazione, il valutatore dovrà acquisire il parere del collega responsabile della struttura presso la quale il dipendente ha prestato servizio in precedenza. Qualora le valutazioni dei due o più responsabili divergano si fa la media delle due valutazioni in proporzione ai tempi di assegnazione a ciascuna struttura.

La valutazione del personale in distacco o comando presso altro ente/società è effettuata dal soggetto valutatore individuato dall'ente/società presso cui il dipendente presta servizio.

13. La procedura di conciliazione

Ogni dipendente o titolare di incarichi di elevata qualificazione, acquisita la valutazione della propria performance individuale, può presentare, nel termine di dieci giorni dalla data apposta sulla scheda di valutazione, al proprio valutatore, per iscritto, una richiesta di chiarimenti e/o la revisione della valutazione ricevuta. Il valutatore deve fornire una risposta scritta entro i dieci giorni successivi al ricevimento dell'istanza.

Nel caso in cui il valutato non ottenga risposta nei tempi sopra indicati o non ritenga soddisfacente la risposta ricevuta, è possibile avviare la procedura di conciliazione, entro i dieci giorni successivi alla scadenza di cui al precedente punto, con le seguenti modalità:

- a) la procedura di conciliazione è avviata dal valutato attraverso una richiesta motivata all'O.d.V. di convocazione per l'esame della propria posizione;
- b) l'O.d.V., verificata la richiesta e il rispetto delle procedure previste, sulla base

delle motivazioni indicate, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, convoca un incontro di conciliazione. In caso contrario l'O.d.V. comunica il diniego al dipendente;

- c) durante l'incontro il valutato può essere assistito da persona di fiducia; in caso d'impossibilità del dipendente a partecipare all'incontro, il riesame sarà effettuato su base documentale di quanto prodotto dal medesimo con la domanda;
- d) l'O.d.V. acquisisce le osservazioni del soggetto valutatore rispetto alla richiesta di riesame presentata;
- e) l'O.d.V. adotta le proprie decisioni (mantenimento o modifica, anche parziale, della valutazione della performance individuale) entro quindici giorni dal ricevimento dell'istanza comunicandole sia al valutatore sia al dipendente ricorrente. In caso di modifica il valutatore provvede a variare e riconsegnare la scheda al dipendente.

In nessun caso, a seguito della procedura di cui al presente punto, la valutazione può essere ridotta.

È comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazioni tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile.

14. Il sistema premiante

Il sistema premiante, a seguito della valutazione della performance individuale, è costituito dall'insieme dei trattamenti e dei premi sia economici sia di carriera previsti nei limiti dei vincoli normativi e delle risorse disponibili dell'ente. L'erogazione d'incentivi e premi è collegata alla performance e può essere eseguita soltanto successivamente alle valutazioni previste dalla relativa disciplina. Non possono essere corrisposti incentivi e premi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi comunque denominati. Per premiare il merito e la professionalità, l'ente – oltre a quanto stabilito nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa – può utilizzare i seguenti strumenti di cui all'articolo 20, comma 1 del D. Lgs. n. 150/2009:

- lettera c) - progressioni economiche;
- lettera d) - progressioni di carriera;
- lettera e) - attribuzione di incarichi di responsabilità;
- lettera f) - percorsi di alta formazione e di crescita professionale;

Il sistema di ripartizione economica della retribuzione di risultato/fondo di produttività è definito nella "Disciplina di dettaglio del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance", allegato al presente Sistema.

Il Sistema prevede per tutto il personale una soglia minima di accesso al premio di risultato/produttività e un livello premiale alto.

La premialità è proporzionale e progressiva in relazione al punteggio conseguito nella valutazione.

15. Collegamento con il sistema dei controlli interni e con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza

Per quanto riguarda il collegamento con i controlli interni si fa riferimento al vigente “Regolamento sui controlli interni” , approvato dal Consiglio, in cui viene dato conto del coordinamento con il presente Sistema.

Per quanto riguarda il collegamento con la normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza si fa riferimento al vigente Piano Triennale di prevenzione della corruzione, inserito nel PIAO approvato dalla Giunta Esecutiva.

ALLEGATO

Disciplina di dettaglio del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

1. Metodologia di valutazione della performance

La valutazione della performance è calcolata:

a) per i titolari di incarichi di elevata qualificazione; secondo il seguente schema:

Parametri		Peso %
1	Performance organizzativa (livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati)	50
2	Competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative	40
3	Performance organizzativa d'ente	10
TOTALE		100

b) per il restante personale secondo il seguente schema:

Parametri		Peso %			
		Area Operatori	Area Operatori Esperti	Area Istruttori	Area Funzionari
1	Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati	65	60	55	50
2	Competenze professionali e comportamenti organizzativi	25	30	35	40
3	Performance organizzativa d'ente	10	10	10	10
TOTALE		100	100	100	100

Le risorse destinate dalla contrattazione decentrata integrativa, nell'ambito del fondo per le risorse decentrate, sono assegnate ai singoli Settori in proporzione al numero dei dipendenti assegnati allo stesso ed alle rispettive categorie di inquadramento secondo i seguenti indici di equivalenza:

Area Operatori e Operatori Esperti: 1,00
Area Istruttori: 1,15

Area Funzionari: 1,30

Dove ponendo pari a 1,00 il valore base più piccolo relativo all'Area degli Operatori e degli Operatori Esperti stabilito in base alle previsioni di bilancio. Gli altri rapporti sono ottenuti moltiplicando il valore base all'indice delle altre categorie garantendo la differenziazione del premio individuale.

2. Titolari di incarichi di elevata qualificazione

Ai titolari di incarichi di elevata qualificazione sono assegnati obiettivi con l'approvazione del PIAO - Sezione Piano della performance da parte della Giunta. Per ciascuna struttura organizzativa sono altresì individuati nel Piano della performance indicatori di performance organizzativa relativi alla quantità, qualità, efficienza ed efficacia dei servizi erogati.

A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, a seconda del grado di raggiungimento/avanzamento delle attività programmate e degli indicatori di risultato degli obiettivi, l'O.d.V., attribuisce a ciascun obiettivo una "percentuale di raggiungimento" secondo il seguente schema:

1	Obiettivo totalmente raggiunto	100%
2	Obiettivo parzialmente raggiunto	percentuale di raggiungimento
3	Obiettivo raggiunto sotto il 50% e non raggiunto	0%

Il livello di raggiungimento degli obiettivi è valutato tenendo conto dei parametri stabiliti negli indicatori e del rispetto del cronoprogramma.

La "percentuale di raggiungimento" di ciascun obiettivo è moltiplicata per il suo "peso percentuale" ottenendo così la "percentuale di raggiungimento conseguita".

Il punteggio relativo al parametro "obiettivi" viene calcolato facendo la somma delle "percentuali di raggiungimento conseguite" moltiplicata per il peso percentuale del fattore di valutazione.

Percentuale di raggiungimento conseguita = Percentuale di raggiungimento x Peso percentuale

Risultato conseguito = Somma percentuale di raggiungimento conseguita

Punteggio conseguito = Peso percentuale x Risultato conseguito

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
COMPLESSIVA DEI TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE**

SETTORE: Responsabile: Data inizio incarico: Data fine incarico:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DALLA GIUNTA ESECUTIVA			
Obiettivi assegnati	Peso % (a)	Grado di raggiungimento % (b)	Incidenza (a x b)
Obiettivo n. 1 - Descrizione: Risultati attesi: Impatti attesi: esterni : interni: Indicatori: Tempistica:			
Obiettivo n. 2 - Descrizione: Risultati attesi: Impatti attesi: esterni : interni: Indicatori: Tempistica:			

Obiettivo n. 3 -			
Descrizione:			
Risultati attesi:			
Impatti attesi: esterni :			
interni:			
Indicatori:			
Tempistica:			

TOTALE INCIDENZA	
-------------------------	--

Valutazione sul raggiungimento degli obiettivi gestionali specifici assegnati al titolare di incarichi di elevata qualificazione;.....
porzione d'indennità connessa al grado di raggiungimento degli obiettivi:
(totale incidenza) x (quota A) 50%=

VALUTAZIONE DELLE CAPACITA' ESPRESSE DAL TITOLARE DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE NELLA GESTIONE DEL PROPRIO SETTORE						
Descrizione	A	B	C	D	Peso %	Incidenza
Capacità di rendere operativa la programmazione delle proprie attività, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del Settore, per seguire con efficacia la progressiva evoluzione del lavoro.					15	
Capacità di gestione delle risorse economiche e dei mezzi tecnici affidati e introduzione di soluzioni che consentano risparmi di tempo e/o di spesa oppure miglioramenti nella quantità e qualità dei servizi erogati.					15	
Capacità dimostrata di gestire innovazioni tecnologiche e semplificazioni procedurali curandone la gestione operativa.					15	

Rispetto di norme, procedure e disposizioni, con l'ulteriore verifica dell'impatto che queste possono avere sulla qualità dei servizi resi.					15	
Professionalità nel motivare, coinvolgere, far crescere professionalmente e valutare il personale affidato, stimolando un clima organizzativo favorevole alla produttività attraverso un'equilibrata individuazione dei carichi di lavoro e una corretta applicazione degli istituti previsti dal contratto di lavoro.					20	
Partecipazione al coordinamento e all'integrazione sia tra i diversi Uffici del proprio Settore, sia nei rapporti interstrutturali con gli altri Settori, al fine di agevolare la fluidità dei procedimenti produttivi.					20	

FATTORI NEGATIVI	Punteggio	Note
Procedimenti disciplinari attivati e conclusi con sanzioni: censura: - 5 punti rimprovero scritto: - 10 punti		
Reclami presentati da utenti per errori od omissioni effettivamente verificatisi: - 5 punti		
TOTALE		

NB: i quattro livelli A, B, C e D rappresentano, per ciascuna capacità descritta, i gradi d'eccellenza, bontà, sufficienza e insufficienza. Tali gradi equivalgono ai numeri 100, 90, 70 e 40 che, moltiplicati per i pesi rispettivi delle diverse capacità, determinano l'incidenza sulla retribuzione di risultato.

Valutazione complessiva sulle capacità organizzative del titolare di incarichi di elevata qualificazione.....
Porzione d'indennità connessa alle capacità espresse nella direzione del Settore:
(totale incidenza)..... x (quota B) 40%=.....

DESCRIZIONE DEI LIVELLI PER LE CAPACITA' ORGANIZZATIVE ESPRESSE DAL TITOLARE DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

Capacità dimostrata di programmazione delle proprie attività e di gestione del proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del Settore.	
Livello A	Ha rispettato sistematicamente tutte le scadenze e i tempi programmati, dimostrando la massima flessibilità nel gestire brillantemente anche eventi non preventivati.
Livello B	Ha rispettato la maggior parte delle scadenze e dei tempi programmati, dimostrando buona flessibilità nel gestire eventi non preventivati
Livello C	Ha rispettato in misura sufficiente le scadenze e i tempi programmati, gestendo con difficoltà eventi non preventivati.
Livello D	Ha rispettato solo in minima parte le scadenze e i tempi programmati e non ha saputo gestire eventi non preventivati

Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione	
Livello A	Si è impegnato nell'eliminare gli sprechi di risorse economiche, esercitando su di esse un costante e attento monitoraggio; le sue iniziative hanno portato a frequenti e significativi risparmi di tempo e/o di denaro
Livello B	Si è adoperato nel ridurre al minimo gli sprechi di risorse economiche, ottenendo risparmi di tempo e/o di denaro
Livello C	E' riuscito a contenere i costi entro i limiti assegnati al suo Settore; occasionalmente ha suggerito soluzioni innovative che hanno permesso risparmi di tempo e/o di denaro
Livello D	Non ha esercitato alcun controllo sulle risorse economiche affidate al suo Settore

Capacità dimostrata nel gestire e promuovere innovazioni tecnologiche e/o semplificazioni procedurali	
Livello A	Ha promosso numerose e rilevanti innovazioni tecnologiche e/o semplificazioni procedurali, elaborando e realizzando razionalizzazioni dei processi lavorativi.
Livello B	Ha promosso alcune innovazioni tecnologiche e/o semplificazioni procedurali, curandone la diffusione nell'ambito della propria struttura.
Livello C	Ha applicato innovazioni tecnologiche e semplificazioni procedurali messe a disposizione dall'Ente; esegue gli snellimenti procedurali previsti dalla normativa vigente.
Livello D	Ha gestito l'attività propria e dei suoi collaboratori secondo prassi consolidata, senza favorire l'introduzione d'innovazioni tecnologiche e/o di semplificazioni procedurali.

Capacità di rispettare e far rispettare norme, regole e vincoli dell'organizzazione, senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità del servizio, con particolare riferimento al Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza e al monitoraggio del rispetto del Codice di comportamento	
Livello A	Nell'osservare scrupolosamente norme, procedure e disposizioni, ha elaborato e realizzato frequenti progetti di miglioramento della qualità dei servizi resi (all'interno e all'esterno dell'ente)
Livello B	Nell'osservare attentamente norme, procedure e disposizioni, ha individuato alcuni specifici progetti di miglioramento della qualità dei servizi resi (all'interno e all'esterno dell'ente)
Livello C	Ha rispettato norme, procedure e disposizioni, dimostrando sufficiente consapevolezza dell'esigenza di miglioramento del livello qualitativo dei servizi resi
Livello D	Pur rispettando rigidamente norme, procedure e disposizioni, non si è mostrato attento alle problematiche connesse al miglioramento del livello qualitativo dei servizi resi

Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i propri collaboratori, cercando di differenziare dette valutazioni come prescrive la norma e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso un'equilibrata individuazione dei carichi di lavoro, nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro	
Livello A	È riuscito a responsabilizzare al meglio i propri collaboratori sul raggiungimento dei risultati, curando un'equilibrata ripartizione dei carichi di lavoro e creando un clima organizzativo favorevole all'ottimizzazione del lavoro
Livello B	Ha saputo guidare il proprio personale, anche nel superare specifiche difficoltà, attraverso un proficuo uso degli strumenti di gestione del personale
Livello C	Pur riuscendo a coniugare le attitudini dei collaboratori e le mansioni loro attribuite, li ha gestiti senza investire sul loro potenziale professionale e sulla loro crescita motivazionale
Livello D	Non ha dedicato la necessaria attenzione alla crescita professionale e motivazionale dei collaboratori, né si è impegnato a rimuovere le difficoltà da loro incontrate nello svolgimento del lavoro

Contributo all'integrazione tra i diversi Uffici e Settori	
Livello A	Si è impegnato nella ricerca costante di forme d'integrazione, al fine di costituire una rete stabile d'attività coordinate, sia all'interno del proprio Settore sia nei rapporti interstrutturali con gli altri Settori, per il miglior andamento dei processi amministrativi
Livello B	Ha individuato e realizzato soluzioni per il coordinamento e l'integrazione sia all'interno del proprio Settore sia nei rapporti

	interstrutturali con gli altri Settori, e, in funzione di ciò, organizza il lavoro della struttura diretta
Livello C	Si è adattato allo svolgimento d'attività finalizzate a migliorare il processo d'integrazione sia all'interno del proprio Settore sia nei rapporti interstrutturali con gli altri Settori, pur non rivestendo, nel loro ambito, un ruolo di promotore
Livello D	Si è reso poco disponibile a partecipare ad attività volte al miglioramento dell'integrazione e del coordinamento sia all'interno del proprio Settore sia nei rapporti interstrutturali con gli altri Settori

Si propone pertanto l'indennità di risultato per il titolare di incarichi di elevata qualificazione sig./sig.ranella seguente misura:	
Grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati (da 0 a 50)	
Comportamenti organizzativi (da 0 a 40)	
Performance organizzativa d'ente (da 0 a 10)	
TOTALE	

3. Restante personale

Al restante personale sono assegnati obiettivi individuali formalizzati nel Piano annuale della performance con l'indicazione, da parte di ciascun titolare di incarichi di elevata qualificazione, dei dipendenti coinvolti per ogni obiettivo. Dove non sono indicati i dipendenti interessati si intende la partecipazione di tutti i dipendenti dell'unità operativa coinvolta. Gli obiettivi comuni prevedono la partecipazione di tutti i dipendenti dell'ente.

A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, secondo il grado di raggiungimento/avanzamento delle attività programmate e degli indicatori di risultato degli obiettivi, il titolare di incarichi di elevata qualificazione per il personale a lui assegnato, attribuisce a ciascun obiettivo una "percentuale di raggiungimento" secondo il seguente schema:

1	Obiettivo totalmente raggiunto	100%
2	Obiettivo parzialmente raggiunto	Percentuale di raggiungimento
3	Obiettivo raggiunto sotto al 50% o non raggiunto	0%

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEL PERSONALE PRIVO DI INCARICHI DI ELEVATA
QUALIFICAZIONE
(Area Funzionari)**

Risultati individuali				
n. Ob.	Descrizione	Peso (A)	Grado di raggiungimento (B)	Incidenza (AxB)
1^ Ob.				
2^ Ob.				
3^ Ob.				
Totale (da 0 a 50)				
Abilità tecnico-operativa	Si valutano: - capacità di utilizzare le competenze e conoscenze tecniche necessarie ad assolvere i compiti richiesti e ritenuti necessari per contribuire al conseguimento dei risultati; - capacità di rispettare le disposizioni di servizio comprese l'osservanza dell'orario e la puntualità; - interpretazione concreta e fattiva del proprio ruolo e dei propri compiti nell'attuazione dell'attività ordinaria d'ufficio.			Da 0 a 8
Tensione al risultato	Si valutano: - apporto individuale tenuto conto delle priorità definite nel periodo, nel rispetto dei tempi e delle scadenze; - adattamento alle esigenze derivanti dalle attività programmate; - capacità d'iniziativa propositiva, di risposta al cambiamento, di individuare soluzioni alternative; - capacità di contribuire al miglioramento dell'organizzazione e della prestazione; - capacità di condurre e concludere positivamente il proprio lavoro, orientamento all'efficienza.			Da 0 a 8
Comportamento organizzativo	Si valutano: - coinvolgimento nei processi dell'ente, volontà di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi e della soddisfazione dell'utenza; - aderenza al profilo di comportamento organizzativo richiesto dal ruolo, prontezza nella soluzione dei problemi, propensione ad accogliere suggerimenti; - disponibilità verso l'utenza fruitrice del servizio, flessibilità, capacità di fronteggiare autonomamente il lavoro, assumendo decisioni e iniziative anche eventualmente per problemi non routinari e che non permettono di ricorrere a procedure precostituite, capacità di operare in situazioni critiche o conflittuali mantenendo equilibrio emotivo e lucidità.			Da 0 a 8
Relazioni e comunicazione	Si valutano: - capacità di relazione, propensione a diffondere informazioni e conoscenze, a favorire lo scambio, la chiarezza espositiva, le iniziative verso il pubblico; - propensione alla collaborazione all'interno dell'unità operativa e con le altre strutture e servizi, a lavorare in gruppo e sviluppare un clima favorevole di partecipazione, di collaborazione attiva e d'interazione con gli altri:			Da 0 a 8

	- capacità di dare informazioni chiare ed esaustive sugli argomenti rientranti nella propria competenza, o in alternativa di indirizzare agli uffici e/o operatori addetti per le questioni rientranti nelle competenze altrui.	
Qualità della prestazione	Si valutano: - precisione, qualità, attenzione, diligenza, puntualità e specializzazione della prestazione svolta, accuratezza e rapidità di esecuzione della prestazione richiesta, propensione a migliorare lo standard qualitativo delle prestazioni; - attenzione ai livelli di soddisfazione dell'utenza e alla realizzazione dei bisogni e delle attese; - sviluppo di atteggiamenti positivi di supporto, aiuto, assistenza, volti a snellire, semplificare e velocizzare i processi, a rafforzare l'accessibilità, identificando e rimuovendo fattori limitativi della trasparenza, utilizzo di strumenti di monitoraggio degli esiti delle prestazioni	Da 0 a 8
Totale (da 0 a 40)		
Performance organizzativa d'ente (da 0 a 10)		
TOTALE		

FATTORI NEGATIVI	Punteggio	Note
Procedimenti disciplinari attivati e conclusi con sanzioni: censura: - 5 punti rimprovero scritto: - 10 punti		
Reclami presentati da utenti per errori od omissioni effettivamente verificatisi: - 5 punti		
TOTALE COMPLESSIVO		

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEL PERSONALE PRIVO DI INCARICHI DI ELEVATA
QUALIFICAZIONE**

(Area Istruttori)

Risultati individuali				
n. Ob.	Descrizione	Peso (A)	Grado di raggiungimento (B)	Incidenza (AxB)
1^ Ob.				
2^ Ob.				
3^ Ob.				
Totale (da 0 a 55)				
Competenze tecniche	Si valutano: - capacità di utilizzare le competenze e conoscenze tecniche necessarie ad assolvere i compiti richiesti e ritenuti necessari per contribuire al conseguimento dei risultati; - capacità di rispettare le disposizioni di servizio comprese l'osservanza dell'orario e la puntualità; - interpretazione concreta e fattiva del proprio ruolo e dei propri compiti nell'attuazione dell'attività ordinaria d'ufficio.			Da 0 a 7
Tensione al risultato	Si valutano: - apporto individuale tenuto conto delle priorità definite nel periodo, nel rispetto dei tempi e delle scadenze; - adattamento alle esigenze derivanti dalle attività programmate; - capacità d'iniziativa propositiva, di risposta al cambiamento, di individuare soluzioni alternative; - capacità di contribuire al miglioramento dell'organizzazione e della prestazione; - capacità di condurre e concludere positivamente il proprio lavoro, orientamento all'efficienza.			Da 0 a 7
Comportamento organizzativo	Si valutano: - coinvolgimento nei processi dell'ente, volontà di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi e della soddisfazione dell'utenza; - aderenza al profilo di comportamento organizzativo richiesto dal ruolo, prontezza nella soluzione dei problemi, propensione ad accogliere suggerimenti; - disponibilità verso l'utenza fruitrice del servizio, flessibilità, capacità di fronteggiare autonomamente il lavoro, assumendo decisioni e iniziative anche eventualmente per problemi non routinari e che non permettono di ricorrere a procedure precostituite, capacità di operare in situazioni critiche o conflittuali mantenendo equilibrio emotivo e lucidità.			Da 0 a 7
Relazioni e comunicazione	Si valutano: - capacità di relazione, propensione a diffondere informazioni e conoscenze, a favorire lo scambio, la chiarezza espositiva, le iniziative verso il pubblico; - propensione alla collaborazione all'interno dell'unità operativa e con le altre strutture e servizi, a lavorare in gruppo e sviluppare un clima favorevole di partecipazione, di collaborazione attiva e d'interazione con gli altri:			Da 0 a 7

	- capacità di dare informazioni chiare ed esaustive sugli argomenti rientranti nella propria competenza, o in alternativa di indirizzare agli uffici e/o operatori addetti per le questioni rientranti nelle competenze altrui.	
Qualità della prestazione	Si valutano: - precisione, qualità, attenzione, diligenza, puntualità e specializzazione della prestazione svolta, accuratezza e rapidità di esecuzione della prestazione richiesta, propensione a migliorare lo standard qualitativo delle prestazioni; - attenzione ai livelli di soddisfazione dell'utenza e alla realizzazione dei bisogni e delle attese; - sviluppo di atteggiamenti positivi di supporto, aiuto, assistenza, volti a snellire, semplificare e velocizzare i processi, a rafforzare l'accessibilità, identificando e rimuovendo fattori limitativi della trasparenza, utilizzo di strumenti di monitoraggio degli esiti delle prestazioni	Da 0 a 7
Totale (da 0 a 35)		
Performance organizzativa d'ente (da 0 a 10)		
TOTALE		

FATTORI NEGATIVI	Punteggio	Note
Procedimenti disciplinari attivati e conclusi con sanzioni: censura: - 5 punti rimprovero scritto: - 10 punti		
Reclami presentati da utenti per errori od omissioni effettivamente verificatisi: - 5 punti		
TOTALE COMPLESSIVO		

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEL PERSONALE PRIVO DI INCARICHI DI ELEVATA
QUALIFICAZIONE**

(Area Operatori Esperti)

Risultati individuali				
n. Ob.	Descrizione	Peso (A)	Grado di raggiungimento (B)	Incidenza (AxB)
1^ Ob.				
2^ Ob.				
3^ Ob.				
Totale (da 0 a 60)				
Competenze tecniche	Si valutano: - capacità di utilizzare le competenze e conoscenze tecniche necessarie ad assolvere i compiti richiesti e ritenuti necessari per contribuire al conseguimento dei risultati; - capacità di rispettare le disposizioni di servizio comprese l'osservanza dell'orario e la puntualità; - interpretazione concreta e fattiva del proprio ruolo e dei propri compiti nell'attuazione dell'attività ordinaria d'ufficio.			Da 0 a 6
Tensione al risultato	Si valutano: - apporto individuale tenuto conto delle priorità definite nel periodo, nel rispetto dei tempi e delle scadenze; - adattamento alle esigenze derivanti dalle attività programmate; - capacità d'iniziativa propositiva, di risposta al cambiamento, di individuare soluzioni alternative; - capacità di contribuire al miglioramento dell'organizzazione e della prestazione; - capacità di condurre e concludere positivamente il proprio lavoro, orientamento all'efficienza.			Da 0 a 6
Comportamento organizzativo	Si valutano: - coinvolgimento nei processi dell'ente, volontà di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi e della soddisfazione dell'utenza; - aderenza al profilo di comportamento organizzativo richiesto dal ruolo, prontezza nella soluzione dei problemi, propensione ad accogliere suggerimenti; - disponibilità verso l'utenza fruitrice del servizio, flessibilità, capacità di fronteggiare autonomamente il lavoro, assumendo decisioni e iniziative anche eventualmente per problemi non routinari e che non permettono di ricorrere a procedure precostituite, capacità di operare in situazioni critiche o conflittuali mantenendo equilibrio emotivo e lucidità.			Da 0 a 6
Relazioni e comunicazione	Si valutano: - capacità di relazione, propensione a diffondere informazioni e conoscenze, a favorire lo scambio, la chiarezza espositiva, le iniziative verso il pubblico; - propensione alla collaborazione all'interno dell'unità operativa e con le altre strutture e servizi, a lavorare in gruppo e sviluppare un			Da 0 a 6

	<p>clima favorevole di partecipazione, di collaborazione attiva e d'interazione con gli altri:</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacità di dare informazioni chiare ed esaustive sugli argomenti rientranti nella propria competenza, o in alternativa di indirizzare agli uffici e/o operatori addetti per le questioni rientranti nelle competenze altrui. 	
Qualità della prestazione	<p>Si valutano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - precisione, qualità, attenzione, diligenza, puntualità e specializzazione della prestazione svolta, accuratezza e rapidità di esecuzione della prestazione richiesta, propensione a migliorare lo standard qualitativo delle prestazioni; - attenzione ai livelli di soddisfazione dell'utenza e alla realizzazione dei bisogni e delle attese; - sviluppo di atteggiamenti positivi di supporto, aiuto, assistenza, volti a snellire, semplificare e velocizzare i processi, a rafforzare l'accessibilità, identificando e rimuovendo fattori limitativi della trasparenza, utilizzo di strumenti di monitoraggio degli esiti delle prestazioni 	Da 0 a 6
Totale (da 0 a 30)		
Performance organizzativa d'ente (da 0 a 10)		
TOTALE		

FATTORI NEGATIVI	Punteggio	Note
<p>Procedimenti disciplinari attivati e conclusi con sanzioni: censura: - 5 punti rimprovero scritto: - 10 punti</p>		
<p>Reclami presentati da utenti per errori od omissioni effettivamente verificatisi: - 5 punti</p>		
TOTALE COMPLESSIVO		

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEL PERSONALE PRIVO DI INCARICHI DI ELEVATA
QUALIFICAZIONE**

(Area Operatori)

Risultati individuali				
n. Ob.	Descrizione	Peso (A)	Grado di raggiungimento (B)	Incidenza (AxB)
1^ Ob.				
2^ Ob.				
3^ Ob.				
Totale (da 0 a 65)				
Competenze tecniche	Si valutano: - capacità di utilizzare le competenze e conoscenze tecniche necessarie ad assolvere i compiti richiesti e ritenuti necessari per contribuire al conseguimento dei risultati; - capacità di rispettare le disposizioni di servizio comprese l'osservanza dell'orario e la puntualità; - interpretazione concreta e fattiva del proprio ruolo e dei propri compiti nell'attuazione dell'attività ordinaria d'ufficio.			Da 0 a 5
Tensione al risultato	Si valutano: - apporto individuale tenuto conto delle priorità definite nel periodo, nel rispetto dei tempi e delle scadenze; - adattamento alle esigenze derivanti dalle attività programmate; - capacità d'iniziativa propositiva, di risposta al cambiamento, di individuare soluzioni alternative; - capacità di contribuire al miglioramento dell'organizzazione e della prestazione; - capacità di condurre e concludere positivamente il proprio lavoro, orientamento all'efficienza.			Da 0 a 5
Comportamento organizzativo	Si valutano: - coinvolgimento nei processi dell'ente, volontà di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi e della soddisfazione dell'utenza; - aderenza al profilo di comportamento organizzativo richiesto dal ruolo, prontezza nella soluzione dei problemi, propensione ad accogliere suggerimenti; - disponibilità verso l'utenza fruitrice del servizio, flessibilità, capacità di fronteggiare autonomamente il lavoro, assumendo decisioni e iniziative anche eventualmente per problemi non routinari e che non permettono di ricorrere a procedure precostituite, capacità di operare in situazioni critiche o conflittuali mantenendo equilibrio emotivo e lucidità.			Da 0 a 5
Relazioni e comunicazione	Si valutano: - capacità di relazione, propensione a diffondere informazioni e conoscenze, a favorire lo scambio, la chiarezza espositiva, le iniziative verso il pubblico; - propensione alla collaborazione all'interno dell'unità operativa e con le altre strutture e servizi, a lavorare in gruppo e sviluppare un clima favorevole di partecipazione, di collaborazione attiva e d'interazione con gli altri:			Da 0 a 5

	- capacità di dare informazioni chiare ed esaustive sugli argomenti rientranti nella propria competenza, o in alternativa di indirizzare agli uffici e/o operatori addetti per le questioni rientranti nelle competenze altrui.	
Qualità della prestazione	Si valutano: - precisione, qualità, attenzione, diligenza, puntualità e specializzazione della prestazione svolta, accuratezza e rapidità di esecuzione della prestazione richiesta, propensione a migliorare lo standard qualitativo delle prestazioni; - attenzione ai livelli di soddisfazione dell'utenza e alla realizzazione dei bisogni e delle attese; - sviluppo di atteggiamenti positivi di supporto, aiuto, assistenza, volti a snellire, semplificare e velocizzare i processi, a rafforzare l'accessibilità, identificando e rimuovendo fattori limitativi della trasparenza, utilizzo di strumenti di monitoraggio degli esiti delle prestazioni	Da 0 a 5
Totale (da 0 a 25)		
Performance organizzativa d'ente (da 0 a 10)		
TOTALE		

FATTORI NEGATIVI	Punteggio	Note
Procedimenti disciplinari attivati e conclusi con sanzioni: censura: - 5 punti rimprovero scritto: - 10 punti		
Reclami presentati da utenti per errori od omissioni effettivamente verificatisi: - 5 punti		
TOTALE COMPLESSIVO		

4. Performance organizzativa d'ente

La performance organizzativa d'ente corrisponde alla media dei gradi di raggiungimento accertati degli obiettivi operativi assegnati a ciascun titolare di incarichi di elevata qualificazione nel PIAO - Sezione Piano della performance.

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA D'ENTE	
Descrizione	Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati
A) Settore Servizi Finanziari – Risorse Umane – Affari generali - Informatica	
B) Settore Entrate Tributarie	
C) Settore Servizi alla persona - Cultura	
D) Settore Polizia Locale	
E) Settore Deleghe regionali e Protezione Civile	
F) Settore Tecnico, Suap, Ambiente, Canile, Progetto Ciclopista e opere comprensoriali	
G) Settore Statistica	
H) Settore Piano Strutturale Intercomunale	
Performance organizzativa d'Ente (A+B+C+D+E+F+G+H/8)	

La percentuale complessiva di raggiungimento così determinata è rapportata al peso attribuito al fattore di valutazione sulla base dei seguenti parametri:

Punti	Parametri
2	Il giudizio è gravemente insufficiente (soddisfazione < al 30%)
4	Il giudizio è insufficiente (soddisfazione < al 49%)
6	Il giudizio è sufficiente (soddisfazione < al 69%)
8	Il giudizio è buono (soddisfazione < all'89%)
10	Il giudizio è ottimo (soddisfazione > 89%)

Il punteggio ottenuto dalla performance organizzativa d'Ente ha valore tanto per i titolari di incarichi di elevata qualificazione quanto per il restante personale dipendente.

5. Sistema di premialità della performance per il personale titolare di incarichi di elevata qualificazione

Le risorse destinate annualmente al finanziamento del sistema della performance per il personale titolare di incarichi di elevata qualificazione sono destinate all'erogazione della premialità in relazione alla valutazione complessiva ottenuta.

La retribuzione di risultato è erogata sulla base delle seguenti modalità:

- valore di performance pari o superiore al 90% = 100% della retribuzione di risultato;
- valore di performance pari o superiore al 40% = percentuale effettiva;
- valore di performance inferiore al 40% = nessuna distribuzione della retribuzione di risultato.

6. Sistema di premialità della performance del restante personale

Le risorse destinate annualmente al finanziamento del sistema della performance per il restante personale sono distribuite, in relazione alla valutazione complessiva ottenuta da ciascun dipendente, con le seguenti modalità:

VALUTAZIONE	PREMIALITA' ECONOMICA
Da 80 a 100	100%
Da 70 a 79	90%
Da 60 a 69	80%
Da 50 a 59	70%
Da 40 a 49	60%
Da 0 a 39	0%

Ai fini della assegnazione dei compensi il personale in part time e/o i dipendenti che nel corso dell'anno sono stati impegnati in più strutture e/o sono cessati dal servizio partecipano in misura proporzionale alla durata ridotta dell'impegno richiesto. I compensi sono ripartiti all'interno di ogni centro di costo proporzionalmente alle giornate di lavoro prestato presso l'Unione dei Comuni Montani del Casentino e spettano anche al personale a tempo determinato per periodi di prestazione di lavoro superiori ai tre mesi.