

**SISTEMA DI
MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLE
PERFORMANCE:
DIPENDENTI, PO/AP E
DIRIGENTI**

CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

Ottobre 2016

SOMMARIO

1. ASPETTI GENERALI -----	3
2. METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI. -----	4
2.1. Le fasi del processo di misurazione e valutazione dei dipendenti -----	5
2.2. Il sistema premiale dei dipendenti -----	6
2.3 Riduzione e/o esclusione dal premio per i dipendenti -----	6
3. METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE PO/AP -----	8
3.1 Le fasi del processo di misurazione e valutazione delle PO/AP -----	9
3.2. Il sistema premiale delle PO/AP -----	10
4. METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI-----	11
4.1 Le fasi del processo di misurazione e valutazione dei dirigenti -----	12
4.2. Il sistema premiale dei dirigenti -----	13
4.3. Il sistema premiale dei direttori di area-----	14
5. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE-----	15

1. ASPETTI GENERALI

Il sistema di gestione della performance dell'ente ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance intesa quale contributo che una entità (individuo, gruppo di individui, ambito organizzativo o ente) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Il sistema di gestione della performance costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente interrelati:

- il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- il sistema premiale;
- il sistema di trasparenza e di integrità.

Il ciclo di gestione della performance mette in relazione tra loro i tre sottosistemi e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di performance management, al fine di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

Il supporto alla definizione del Sistema di misurazione e valutazione rientra nella competenza degli O.I.V.P.

L'adozione del Sistema spetta, invece, al Sindaco metropolitano, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi dell'art. 7, c. 1, del D. Lgs. 150/09.

2. METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI.

La performance dei dipendenti della Città metropolitana è misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- obiettivi di gruppo (grado di realizzazione medio delle performance gestionali di Ente e degli obiettivi attuativi del DUP di cdr)
- comportamenti organizzativi.

La pesatura dei macro-ambiti della performance è:

- obiettivi di gruppo → 50%, (di cui media Ente delle performance gestionali di ente 20% e media obiettivi attuativi DUP di cdr 30%)
- comportamenti organizzativi → 50%.

I comportamenti organizzativi sono quelli riportati nella seguente tabella (Tabella 1)

Tabella 1 – Comportamenti organizzativi per i dipendenti

Tipologia di Comportamento	Descrizione
<i>Capacità propositiva</i>	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa
<i>Capacità attuativa</i>	Capacità di portare a conclusione i compiti assegnati nel rispetto dei tempi e dei profili di qualità e quantità attesi
<i>Grado di autonomia operativa</i>	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti senza il continuo confronto e riferimento con il proprio referente
<i>Capacità di resoconto</i>	Capacità di dare conto sullo stato di attuazione dei compiti svolti
<i>Capacità di lavorare in gruppo</i>	Capacità di portare a compimento i propri compiti intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della UO di riferimento e/o in collaborazione tra più UO, in un'ottica di rispetto delle pari opportunità
<i>Flessibilità</i>	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento
<i>Capacità di relazione</i>	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'ente
<i>Adattabilità al contesto lavorativo</i>	Capacità di adattarsi ai contesti lavorativi evitando tensioni

La scheda di valutazione della performance costituisce lo strumento di rappresentazione e di valutazione della performance realizzata da parte del dipendente e della struttura organizzativa e delle performance gestionali dell'Ente.

La scheda di valutazione della performance è riportata nell'allegato A) al presente sistema di valutazione e contiene:

- gli elementi oggettivi di misurazione, obiettivi di gruppo;
- le valutazioni dei comportamenti organizzativi.

L'attribuzione del trattamento accessorio dei dipendenti viene effettuato sulla base di un sistema che prevede una valutazione espressa in decimi.

2.1. Le fasi del processo di misurazione e valutazione dei dipendenti

Tabella 2 – Fasi del processo

PEG	OIVP	DG	Sindaco	Note
Proposta di PEG		X		
Validazione del PEG	X			
Approvazione del PEG			X	
Relazione sulla performance	OIVP	DG	Sindaco	Note
Proposta di Relazione sulle performance		X		
Validazione della Relazione sulle performance	X			
Approvazione della Relazione sulle performance			X	

Valutazione della performance dipendenti	DIR	PO/AP	Note
Proposta di valutazione dei comportamenti organizzativi		x	In caso di non presenza della PO/AP la valutazione spetta direttamente al dirigente valutatore
Valutazione definitiva della performance del dipendente	X		

A conclusione del percorso di valutazione:

- il valutatore firma la scheda al momento della consegna, formulando eventuali osservazioni;
- il valutato firma la scheda per presa visione, formulando eventuali osservazioni.

Il valutato può richiedere ed ottenere dal proprio valutatore una copia della propria scheda di valutazione una volta firmata per presa visione.

Il valutato può altresì effettuare ulteriori osservazioni entro 5 giorni lavorativi dalla firma per presa visione. Le ulteriori osservazioni sono presentate al valutatore, annotate in calce alla scheda e sottoscritte per l'integrazione alla stessa.

NB: Nel caso in cui il dirigente valutatore cambi nel corso dell'anno – con riferimento alla medesima unità organizzativa – il dipendente verrà valutato dal dirigente presente al momento della valutazione, sentito/i il/i dirigente/i precedenti.

NB: Nel caso in cui il dipendente cambi nel corso dell'anno l'unità organizzativa in cui opera, la valutazione verrà effettuata da tutti i dirigenti di riferimento per il rispettivo periodo. Le schede di valutazione verranno pesate in base ai mesi di appartenenza alle unità organizzative.

2.2. Il sistema premiale dei dipendenti

Tabella 3 – Quantificazione delle retribuzioni di risultato dei dipendenti

Punteggio complessivo esito valutazione	% budget attribuita
10	100
9,9	100
9,8	100
9,7	100
9,6	100
9,5	100
9,4	100
9,3	100
9,2	100
9,1	100
9	98,7
8,9	97,4
8,8	96,1
8,7	94,8
8,6	93,6
8,5	92,3
8,4	91,0
8,3	89,7
8,2	88,4
8,1	87,1
8	85,8
7,9	84,5
7,8	83,2
7,7	81,9
7,6	80,6
7,5	79,4
7,4	78,1
7,3	76,8
7,2	75,5
7,1	74,2
7	72,9
6,9	71,6
6,8	70,3
6,7	69,0
6,6	67,7
6,5	66,5
6,4	65,2
6,3	63,9
6,2	62,6
6,1	61,3
6	60,0
<6	0,0

Modalità di arrotondamento

Ai fini del calcolo del premio economico si applicano il seguente criterio: i punteggi degli esiti delle valutazioni vengono arrotondati per eccesso se la seconda cifra decimale è uguale o superiore a cinque, per difetto se inferiore cinque.

2.3 Riduzione e/o esclusione dal premio per i dipendenti

Di seguito viene riportato l'elenco completo, ma non esaustivo, delle assenze dei dipendenti () rilevanti e non ai fini della decurtazione del premio di produttività.

Non riducono il premio, poiché assenze equiparate al servizio:

- assenze per infortunio sul lavoro riconosciuto dall'INAIL
- assenza giornaliera per terapie salvavita
- congedo per maternità obbligatoria
- permessi sindacali

Riducono il premio le assenze per :

- Malattia con e senza trattamento economico
- Permessi giornalieri e aspettativa per mandato amministrativo D.lgs. 267/00
- Aspettativa per mandato parlamentare
- Aspettativa sindacale
- Aspettative per esigenze personali o per assistenza per grave patologia
- Congedo per formazione
- Congedo parentale facoltativo
- Congedo per malattia del figlio
- Permesso studio giornaliero
- Permesso giornaliero non retribuito (dipendenti a tempo determinato)
- Permesso per matrimonio
- Permesso per partecipazione a concorsi ed esami
- Permesso per cure relative a stato di invalidità
- Permesso per nascita figlio e motivi personali
- Assenza ingiustificata e altre assenze giornaliere conseguenti a procedimento disciplinare

L'eventuale riduzione del premio viene calcolata sul numero di giorni lavorativi di assenza rispetto al numero di giorni lavorativi annui.

3. METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE PO/AP

La performance delle PO/AP della Città metropolitana è misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- performance gestionale: media di cdr e media di Ente;
- obiettivi individuali (manageriali, attuativi del DUP);
- comportamenti organizzativi.

La pesatura dei macro-ambiti della performance individuale è:

- performance gestionale (media cdr) → 5%;
- performance gestionale (media Ente) → 10%;
- obiettivi individuali manageriali e/o attuativi del DUP → 35%;
- comportamenti organizzativi → 50%.

La performance gestionale e gli obiettivi individuali sono definiti nel Piano esecutivo di gestione.

Le tipologie di comportamenti organizzativi sono articolate in categorie come definito nella seguente tabella (Tabella 4)

Tabella 4– Comportamenti organizzativi per le PO/AP

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione
Capacità di governance e comunicazione	<i>Governance comunicazione</i>	Qualità nella relazione e nella comunicazione con gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni
Capacità di Pianificazione e controllo	<i>Qualità nella individuazione degli obiettivi</i>	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi
	<i>Qualità dei sistemi di reporting</i>	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi
Capacità organizzative e di gestione del personale	<i>Innovazione</i>	Apporto costruttivo all'analisi dei problemi mediante soluzioni innovative con particolare riferimento all'ottimizzazione e alla razionalizzazione delle risorse finanziarie e umane.
	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati
	<i>Coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi, in un'ottica di rispetto delle pari opportunità
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	<i>Flessibilità</i>	Capacità di adattamento e di risposta a situazioni complesse e mutevoli
	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato

La scheda di valutazione della performance costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale attesa e di valutazione della performance realizzata da parte delle PO/AP. La scheda di valutazione della performance è riportata nell'allegato B) al presente sistema di valutazione.

La scheda individuale di valutazione contiene:

- gli elementi oggettivi di misurazione, performance gestionale conseguita dall'Ente e dal cdr, e grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (manageriali, attuativi del DUP);
- le valutazioni dei comportamenti organizzativi.

3.1 Le fasi del processo di misurazione e valutazione delle PO/AP

Tabella 6 – Fasi del processo

PEG	OIVP	DG	Sindaco	Note
Proposta di PEG		x		
Validazione del PEG	x			
Approvazione del PEG			x	Con contestuale assegnazione degli obiettivi alle PO/AP da parte dei dirigenti (scheda ex-ante)
Relazione sulla performance	OIVP	DG	Sindaco	Note
Proposta di Relazione sulle performance		x		
Validazione della Relazione sulle performance	x			
Approvazione della Relazione sulle performance			x	
Valutazione della performance PO/AP	OIVP	DIR	Note	
Proposta di valutazione della performance gestionale		x		
Proposta di valutazione degli obiettivi (manageriali, attuativi del DUP)		x		
Proposta di valutazione dei comportamenti organizzativi		x		
Proposta complessiva di valutazione della performance delle PO/AP		x		

3.2. Il sistema premiale delle PO/AP

Punteggio complessivo esito valutazione	% budget attribuita
10	100
9,9	100
9,8	100
9,7	100
9,6	100
9,5	100
9,4	98,6
9,3	97,2
9,2	95,7
9,1	94,3
9	92,9
8,9	91,5
8,8	90,1
8,7	88,6
8,6	87,2
8,5	85,8
8,4	84,4
8,3	83,0
8,2	81,5
8,1	80,1
8	78,7
7,9	77,3
7,8	75,9
7,7	74,4
7,6	73,0
7,5	71,6
7,4	70,2
7,3	68,8
7,2	67,3
7,1	65,9
7	64,5
6,9	63,1
6,8	61,7
6,7	60,2
6,6	58,8
6,5	57,4
6,4	56,0
6,3	54,6
6,2	53,1
6,1	51,7
6	50,0
<6	0,0

Modalità di arrotondamento

Ai fini del calcolo del premio economico si applicano il seguente criterio: i punteggi degli esiti delle valutazioni vengono arrotondati per eccesso se la seconda cifra decimale è uguale o superiore a cinque, per difetto se inferiore cinque.

4. METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

La performance dei dirigenti della Città metropolitana è misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- performance gestionale: media di cdr e media di Ente;;
- obiettivi individuali (manageriali e attuativi del DUP);
- comportamenti organizzativi.

La **pesatura dei macro-ambiti** della performance dei Dirigenti di cdr e Direttori Area/apicali è:

- performance gestionale (media cdr per dirigenti e media Area per i direttori) → 5%;
- performance gestionale (media Ente) → 10%;
- obiettivi individuali manageriali → 25% per dirigenti cdr; 20% per Direttori di Area;
- obiettivi individuali attuativi del DUP → 20% per dirigenti cdr; 25% per Direttori di Area;
- comportamenti organizzativi → 40%.

La performance gestionale e gli obiettivi individuali sono definiti e pesati nel Piano esecutivo di gestione.

Le tipologie di comportamenti organizzativi sono articolate in categorie come definito nella seguente tabella (Tabella 8)

Tabella 8– Comportamenti organizzativi

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione
Capacità di governance e comunicazione	<i>Governance comunicazione</i>	Qualità nella relazione e nella comunicazione con gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni
Capacità di Pianificazione e controllo	<i>Qualità nella individuazione degli obiettivi</i>	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi
	<i>Qualità dei sistemi di reporting</i>	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi
Capacità organizzative e di gestione del personale	<i>Innovazione</i>	Apporto costruttivo all'analisi dei problemi mediante soluzioni innovative con particolare riferimento all'ottimizzazione e alla razionalizzazione delle risorse finanziarie e umane.
	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati
	<i>Coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi, in un'ottica di rispetto delle pari opportunità
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	<i>Flessibilità</i>	Capacità di adattamento e di risposta a situazioni complesse e mutevoli
	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato

La scheda di valutazione della performance costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale e organizzativa attesa realizzata da parte dei dirigenti/direttori.

La scheda di valutazione della performance individuale è riportata nell'allegato C) al presente sistema di valutazione.

La scheda individuale di valutazione contiene:

- gli elementi oggettivi di misurazione, performance gestionale conseguita (media di cdr, di area, di Ente) e grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (manageriali e attuativi del DUP);
- le valutazioni dei comportamenti organizzativi.

4.1 Le fasi del processo di misurazione e valutazione dei dirigenti

Tabella 9 – Fasi del processo

PEG	OIVP	DG	Sindaco	Note
Proposta di PEG		x		
Validazione del PEG	x			
Approvazione del PEG			x	
Relazione sulla performance	OIVP	DG	Sindaco	Note
Proposta di Relazione sulle performance		x		
Validazione della Relazione sulle performance	x			
Approvazione della Relazione sulle performance			x	
Valutazione della performance dirigenti di Area	OIVP	DG	Sindaco	Note
Proposta di valutazione della performance gestionale e degli obiettivi (manageriali e attuativi del DUP)	x			Con l'ausilio della struttura di supporto all'O.I.V.P.
Valutazione dei comportamenti organizzativi		x		
Valutazione della performance complessiva dei dirigenti	x			Con comunicazione esito delle valutazioni al Sindaco
Valutazione della performance dirigenti di Settore	OIVP	DIR Area	DG	Note
Proposta di valutazione della performance gestionale e degli obiettivi (manageriali e attuativi del DUP)	x			Con l'ausilio della struttura di supporto all'O.I.V.P.
Valutazione dei comportamenti organizzativi		x		
Valutazione della performance complessiva dei dirigenti		x		Con comunicazione esito delle valutazioni al Direttore generale

4.2. Il sistema premiale dei dirigenti

Punteggio complessivo esito valutazione	% budget attribuita
10	100
9,9	98,4
9,8	96,8
9,7	95,1
9,6	93,5
9,5	91,9
9,4	90,3
9,3	88,6
9,2	87,0
9,1	85,4
9	83,8
8,9	82,1
8,8	80,5
8,7	78,9
8,6	77,3
8,5	75,6
8,4	74,0
8,3	72,4
8,2	70,8
8,1	69,1
8	67,5
7,9	65,9
7,8	64,3
7,7	62,6
7,6	61,0
7,5	59,4
7,4	57,8
7,3	56,1
7,2	54,5
7,1	52,9
7	51,3
6,9	49,6
6,8	48,0
6,7	46,4
6,6	44,8
6,5	43,1
6,4	41,5
6,3	39,9
6,2	38,3
6,1	36,6
6	35,0
<6	0,0

Modalità di arrotondamento

Ai fini del calcolo del premio economico si applicano il seguente criterio: i punteggi degli esiti delle valutazioni vengono arrotondati per eccesso se la seconda cifra decimale è uguale o superiore a cinque, per difetto se inferiore cinque.

4.3. Il sistema premiale dei direttori di area

Punteggio complessivo esito valutazione	% budget attribuita
10	100
9,9	98,3
9,8	96,5
9,7	94,8
9,6	93,0
9,5	91,3
9,4	89,5
9,3	87,8
9,2	86,0
9,1	84,3
9	82,5
8,9	80,8
8,8	79,0
8,7	77,3
8,6	75,5
8,5	73,8
8,4	72,0
8,3	70,3
8,2	68,5
8,1	66,8
8	65,0
7,9	63,3
7,8	61,5
7,7	59,8
7,6	58,0
7,5	56,3
7,4	54,5
7,3	52,8
7,2	51,0
7,1	49,3
7	47,5
6,9	45,8
6,8	44,0
6,7	42,3
6,6	40,5
6,5	38,8
6,4	37,0
6,3	35,3
6,2	33,5
6,1	31,8
6	30,0
<6	0,0

Modalità di arrotondamento

Ai fini del calcolo del premio economico si applicano il seguente criterio: i punteggi degli esiti delle valutazioni vengono arrotondati per eccesso se la seconda cifra decimale è uguale o superiore a cinque, per difetto se inferiore cinque.

5. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Per procedura di conciliazione si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti che possono insorgere nel processo di valutazione della performance e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, secondo quanto previsto dall'art. 7, comma 3, lettera b del D.Lgs. n. 150/2009. Tale procedura deve ispirarsi ai principi della terzietà, della celerità, dell'efficacia e dell'efficienza.

Il valutato in caso di esito negativo della valutazione (ossia, valutazione inferiore a 6 punti, soglia prevista per il riconoscimento della retribuzione incentivante) può attivare la procedura di conciliazione attraverso la presentazione di richiesta scritta di convocazione indirizzata all'Organismo indipendente di valutazione delle performance, entro 10 giorni lavorativi dalla sottoscrizione della scheda a pena di decadenza, corredato da osservazioni precise, dettagliate e circostanziate contenenti esplicitamente le motivazioni per i quali il dipendente contesta la propria scheda di valutazione (nella parte obiettivi e in quella comportamenti organizzativi). In mancanza di dette motivazioni l'OIVP riterrà non ammissibile la richiesta.

La procedura di gestione del disaccordo sul giudizio valutativo, che viene di seguito descritta dovrà concludersi entro 60 giorni lavorativi dalla data di registrazione di protocollo della richiesta.

L'OIVP fissa in apposite giornate dedicate gli incontri con i dipendenti che hanno avviato la procedura di conciliazione e i valutatori coinvolti.

Premesso che la valutazione e, quindi, la possibilità di una sua revisione, restano in capo al soggetto valutatore (dirigenti e PO/AP), il ruolo dell'OIVP è quello di verifica della correttezza formale del percorso valutativo.

Durante l'incontro fra le parti e l'OIVP, il valutato può eventualmente essere assistito da un procuratore o da un rappresentante sindacale. Nel termine dei successivi 15 gg. lavorativi l'OIVP verifica la correttezza o meno del percorso valutativo e ne comunica formalmente gli esiti al valutatore per la successiva chiusura della procedura conciliativa.

Il valutatore comunica motivandolo l'esito della procedura di conciliazione al dipendente entro 10 gg. lavorativi dalla data di ricevimento della comunicazione da parte dell'OIVP.

In nessun caso a seguito della procedura di conciliazione la valutazione può essere rivista al ribasso.

Nel caso di procedura di conciliazione da parte di un direttore di area o di un dirigente l'OIVP si costituirà in assenza del Direttore generale.

Scheda di valutazione delle performance dei dipendenti: anno 201_

Cognome e nome

Ruolo

Unità organizzativa

1. Obiettivi di gruppo

Programmazione					
Tipologia obiettivo	Peso in % (a)	Indicatori	Target	Grado %le di realizzazione (b)	Valutazione ponderata (c)=a*b
performance di Ente	20%	media obiettivi Peg riguardanti la performance gestionale	100%		0,00
performance di CdR	30%	media obiettivi Peg riguardanti l'attuazione del DUP	100%		0,00
	50%			Valutazione obiettivi di gruppo	0,00

2. Comportamenti organizzativi individuali

Programmazione					
Tipologia di Comportamento	Descrizione	Peso in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c)=(a*b)/10	
Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	6,25		0,00	
Capacità attuativa	Capacità di portare a conclusione i compiti assegnati nel rispetto dei tempi e dei profili di qualità e quantità attesi	6,25		0,00	
Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti senza il continuo confronto e riferimento con il proprio referente	6,25		0,00	
Capacità di resoconto	Capacità di dare conto sullo stato di attuazione dei compiti svolti	6,25		0,00	
Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri compiti intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della UO di riferimento e/o in collaborazione tra più UO, in un'ottica di rispetto delle pari opportunità	6,25		0,00	
Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento	6,25		0,00	
Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'ente	6,25		0,00	
Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di adattarsi ai contesti lavorativi evitando tensioni	6,25		0,00	
<i>Peso totale comportamenti organizzativi</i>		50,00			
				Valutazione comportamenti	0,00
				Valutazione complessiva	0,00

Data

|

OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:

FIRMA DEL VALUTATORE _____

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:

FIRMA DEL VALUTATO _____

Scheda di valutazione delle performance delle PO/AP: anno 201_

Cognome e nome

Ruolo

Unità organizzativa

1. Performance organizzativa

Programmazione				Valutazione	
Performance gestionale (Riferimento al Piano performance)	Peso in % (a)	Indicatori	Target	Grado % le di realizzazione (b)	Valutazione ponderata $c = a * b$
Performance di Ente	10%	media degli obiettivi Peg riguardanti la performance gestionale	100%		0,00
Performance di cdr	5%	media degli obiettivi Peg riguardanti la performance gestionale	100%		0,00
Valutazione performance gestionale					0,00
Rilevanza performance organizzativa					15,00

2. Obiettivi individuali manageriali e/o attuativi Dup

Programmazione				Valutazione		
Obiettivo (Riferimento al PEG)	Peso in % (a)	Indicatori	Target	Risultato	Grado % le di realizzazione (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Descrizione obiettivo 1						0,00
.....						0,00
Descrizione obiettivo "n"						0,00
	100%					
Valutazione obiettivi individuali					0,00	
Rilevanza obiettivi individuali					35,00	

3. Comportamenti organizzativi

Programmazione				Valutazione	
Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Peso in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c)=(a*b)/10
Capacità di governance esterna e comunicazione	<i>Governance esterna</i>	<i>Qualità nella relazione con gli stakeholder</i>	5		0,00
	<i>Comunicazione interna ed esterna</i>	<i>Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna ed esterna</i>	5		0,00
Capacità di Pianificazione e controllo	<i>Qualità nella individuazione degli obiettivi</i>	<i>Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi</i>	5		0,00
	<i>Qualità dei sistemi di reporting</i>	<i>Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi</i>	5		0,00
Capacità organizzative e di gestione del personale	<i>Decisione</i>	<i>Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte</i>	5		0,00
	<i>Delega</i>	<i>Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati</i>	5		0,00
	<i>Coordinamento</i>	<i>Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento</i>	5		0,00
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	<i>Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi, in un'ottica di rispetto delle pari opportunità</i>	5		0,00
	<i>Flessibilità</i>	<i>Capacità di adattamento e di risposta a situazioni complesse e mutevoli</i>	5		0,00
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	<i>Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato</i>	5		0,00
Valutazione comportamenti					0,00
Rilevanza Comportamenti organizzativi					50,00
Valutazione complessiva					0,00

Data

OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:

FIRMA DEL VALUTATORE

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:

FIRMA DEL VALUTATO

Scheda di valutazione delle performance dei direttori apicali: anno 201_

Cognome e nome Ruolo

Unità organizzativa

1. Performance organizzativa							
Programmazione				Valutazione			
Performance gestionale (Riferimento al PEG)	Rilevanza in % (a)	Indicatori	Target			Grado di realizzazione (b)	Valutazione ponderata (c) = a*b
Performance di Ente	10%	media degli obiettivi Peg	100%				0,00
Performance di Area	5%	media degli obiettivi Peg	100%				0,00
Valutazione performance gestionale							0,00
Rilevanza performance gestionale							15,00

2. Obiettivi individuali manageriali								
Programmazione				Valutazione				
Obiettivo (Riferimento al PEG)	Peso in % (a)	Indicatori	Target			Risultato	Grado di realizzazione (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Descrizione obiettivo 1								0,00
.....								0,00
Descrizione obiettivo "n"								0,00
100%							Valutazione obiettivi individuali manageriali	0,00
							Rilevanza obiettivi individuali manageriali	20,00

3. Obiettivi individuali attuativi del DUP								
Programmazione				Valutazione				
Obiettivo (Riferimento al PEG)	Peso in % (a)	Indicatori	Target			Risultato	Grado di realizzazione (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Descrizione obiettivo 1								0,00
....								0,00
Descrizione obiettivo "n"								0,00
100%							Valutazione obiettivi individuali attuativi DUP	0,00
							Rilevanza obiettivi individuali manageriali	25,00

4. Comportamenti organizzativi individuali					
Programmazione				Valutazione	
Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Peso in % (a)	Valutazione (0-10) (b)	Valutazione ponderata c= (a*b/10)
Capacità di governance esterna e comunicazione	Governance esterna	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i>			0
	Comunicazione interna ed esterna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna ed esterna			0
Capacità di pianificazione e controllo	Qualità nella individuazione degli obiettivi	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi			0
	Qualità dei sistemi di reporting	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi			0
	Innovazione	Apporto costruttivo all'analisi dei problemi mediante soluzioni innovative con particolare riferimento all'ottimizzazione e alla razionalizzazione delle risorse finanziarie e umane.			0
Capacità organizzative e di gestione del personale	Decisione	Capacità di decidere in modo adeguato equilibrato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte, con piena assunzione di responsabilità, anche complesse.			0
	Delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati			0
	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento			0
	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi, in un'ottica di rispetto delle pari opportunità			0
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	Flessibilità	Capacità di adattamento e di risposta a situazioni complesse e mutevoli			0
	Capacità di valutazione e di differenziazione	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato			0
			100,00		
				Valutazione comportamenti organizzativi	0,00
				Rilevanza comportamenti organizzativi	40,00
				Valutazione complessiva	0,00

Data

OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:

FIRMA DEL VALUTATORE _____

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:

FIRMA DEL VALUTATO _____

Scheda di valutazione delle performance dei dirigenti di cdr: anno 201_

Cognome e nome	Ruolo
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Unità organizzativa	
<input type="text"/>	

1. Performance organizzativa				Valutazione		
Programmazione						
Performance gestionale (Riferimento al PEG)	Rilevanza in % (a)	Indicatori	Target	Grado di realizzazione (b)	Valutazione ponderata (c) = a*b	
Performance di Ente	10%	media degli obiettivi Peg	100%		0,00	
Performance di Cdr	5%	media degli obiettivi Peg	100%		0,00	
				Valutazione performance gestionale		0,00
				Rilevanza performance gestionale		15,00

2. Obiettivi individuali manageriali				Valutazione		
Programmazione						
Obiettivo (Riferimento al PEG)	Peso in % (a)	Indicatori	Target	Risultato	Grado di realizzazione (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Descrizione obiettivo 1						0,00
.....						0,00
Descrizione obiettivo "n"						0,00
100%				Valutazione obiettivi individuali manageriali		0,00
				Rilevanza obiettivi individuali manageriali		25,00

3. Obiettivi individuali attuativi del DUP				Valutazione		
Programmazione						
Obiettivo (Riferimento al PEG)	Peso in % (a)	Indicatori	Target	Risultato	Grado di realizzazione (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Descrizione obiettivo 1						0,00
....						0,00
Descrizione obiettivo "n"						0,00
100%				Valutazione obiettivi individuali attuativi DUP		0,00
				Rilevanza obiettivi individuali manageriali		20,00

4. Comportamenti organizzativi individuali				Valutazione	
Programmazione					
Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Peso in % (a)	Valutazione (0-10) (b)	Valutazione ponderata c= (a*b/10)
Capacità di governance esterna e comunicazione	Governance esterna	Qualità nella relazione con gli stakeholder			0
	Comunicazione interna ed esterna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna ed esterna			0
Capacità di pianificazione e controllo	Qualità nella individuazione degli obiettivi	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi			0
	Qualità dei sistemi di reporting	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi			0
	Innovazione	Apporto costruttivo all'analisi dei problemi mediante soluzioni innovative con particolare riferimento all'ottimizzazione e alla razionalizzazione delle risorse finanziarie e umane.			0
Capacità organizzative e di gestione del personale	Decisione	Capacità di decidere in modo adeguato equilibrato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte, con piena assunzione di responsabilità, anche complesse.			0
	Delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati			0
	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento			0
	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi, in un'ottica di rispetto delle pari opportunità			0
	Flessibilità	Capacità di adattamento e di risposta a situazioni complesse e mutevoli			0
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	Capacità di valutazione e di differenziazione	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato			0
			100,00		
				Valutazione comportamenti organizzativi	0,00
				Rilevanza comportamenti organizzativi	40,00
				Valutazione complessiva	0,00

Data

OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:

FIRMA DEL VALUTATORE _____

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:

FIRMA DEL VALUTATO _____