



**OGGETTO: APPROVAZIONE SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**

Il Presidente della Provincia

Vista la legge 7 aprile 2014 n. 56, recante “Disposizioni sulle Città Metropolitane, sulle Province, sulle unioni e fusioni di Comuni”, in particolare l'articolo 1, comma 55, che stabilisce i poteri e le prerogative del Presidente della Provincia;

Visto il D.Lgs. 150/2009 ss.mm.che in attuazione della legge delega 4 marzo 2009 n. 15 in materia, di produttività del lavoro pubblico ha introdotto principi fondamentali atti ad ottimizzare e rendere sempre più efficiente e trasparente l'attività delle pubbliche amministrazioni, con particolare riferimento ai temi della valutazione delle strutture organizzative e del personale e della distribuzione degli incentivi;

Vista l'entrata in vigore del D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74 che ha apportato rilevanti modifiche al D.lgs. 27 ottobre 2008, n.150, disciplinante il ciclo di gestione della performance delle Amministrazioni Pubbliche, prevedendo che i sistemi di valutazione vengano adottati e aggiornati annualmente, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione;

Tenuto conto della necessità dell'amministrazione di rivedere il sistema di valutazione vigente, approvato con delibera di Giunta Provinciale n. 468/12;

Vista la proposta di aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della prestazione, allegata alla presente, formulata sulle scelte strategiche e delle criticità emerse nel corso dell'applicazione del sistema in vigore attualmente;

Dato atto che il nuovo Sistema si compone di una sezione normativa, articolata in 37 articoli e 18 pagine (allegato 1) , e di una sezione applicativa , strutturata in n.8 modelli di schede di valutazione e 19 pagine (allegato 2);

Visto l'art. 7, c. 1 del D.lgs. 150/09, come modificato dal D.lgs. 74/17, il quale stabilisce che “Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”;

Dato atto che:

- la proposta di aggiornamento del Sistema è stata presentata alle OOSS in data 17 febbraio 2020 ai sensi del art. 5 CCNL funzioni locali 2016-2018;
- la proposta è stata trasmessa al Nucleo di valutazione che ha analizzato il documento contenente l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione (SMVP) ed ha espresso parere favorevole, Prot. n. 42978 del 17/03/2020, precisando che detto parere è stato reso mediante confronto a distanza tra i componenti del Nucleo di valutazione e sottoscritto con firma digitale, in ottemperanza alle disposizioni dettate dal DPCM 11 marzo 2020 recante le nuove prescrizioni per il contenimento della epidemia da Covid-19;

Ritenuto opportuno che il Sistema di valutazione entri in vigore nel 2020 partendo dalle fasi di programmazione operativa e gestionale riferite a quell' annualità e che potrà essere rivisto annualmente sulla base delle scelte strategiche e delle criticità che emergeranno nel corso della sua applicazione;

Visto il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020/2022 e rilevato che il Sistema di misurazione e di valutazione della performance è un documento soggetto a pubblicazione nell'apposita sezione del sito web Amministrazione Trasparente della Provincia;

Visti, ai sensi dell'articolo 49, comma 1, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267:

- Il parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica del Dirigente del Settore delle Risorse Umane e Controllo di Gestione;
- Il parere favorevole in ordine alla regolarità contabile del Dirigente Responsabile del Servizio Finanziario;

Visto, ai sensi del vigente Statuto, il parere favorevole sotto il profilo di legittimità del Segretario Generale;

#### Decreta

1. di approvare, per i motivi esposti in premessa, il Sistema di valutazione della Performance e le relative schede suddivise per dirigenti e personale dipendente composto dagli allegati 1 e 2 al presente decreto, come dettagliati in premessa, quale parte integrante e sostanziale;
2. di precisare che il sistema potrà essere rivisto annualmente sulla base delle scelte strategiche e delle criticità emerse nel corso della sua applicazione;
3. di stabilire che il sistema sarà pubblicato sul sito web della provincia di Brescia nell'apposita sezione;
4. di dichiarare, ai sensi dell'art. 16 comma 5 dello Statuto provinciale, il presente provvedimento immediatamente eseguibile all'atto della sua sottoscrizione.

Brescia, li 31-03-2020

IL PRESIDENTE  
SAMUELE ALGHISI



Settore Delle Risorse Umane e  
Controllo Di Gestione

## **Sistema di misurazione e valutazione della performance**

## Somma rio

<b>Capo I. CRITERI GENERALI .....</b>	<b>3</b>
ART. 01.- FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	3
ART. 02.- OGGETTO E CONTENUTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	3
ART. 03.- ATTORI ORGANIZZATIVI DEL SISTEMA .....	3
ART. 04.- OSSERVATORI PRIVILEGIATI .....	4
ART. 05.- PERFORMANCE - DEFINIZIONE.....	4
ART. 06.- MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	4
ART. 07.- GLI STRUMENTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	5
ART. 08.- INDAGINI SULLA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA .....	6
ART. 09.- CICLO DELLA PERFORMANCE .....	7
ART. 10.- MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	7
ART. 11.- PREMIALITÀ .....	8
ART. 12.- VALUTAZIONE NEGATIVA AI SENSI DELL'ART. 3, C. 5BIS D.LGS. 150/09 .....	8
ART. 13.- CONDIZIONI PER L'ACCESSO AL SISTEMA DI VALUTAZIONE E AL SISTEMA PREMIALE.....	8
ART. 14.- RESPONSABILITÀ, VIOLAZIONE DI DISPOSIZIONI NORMATIVE E CONTRATTUALI, E RIFLESSI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	9
ART. 15.- PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....	9
<b>Capo II. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>11</b>
ART. 16.- MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE.....	11
ART. 17.- MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SETTORE .....	11
<b>Capo III. PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE .....</b>	<b>13</b>
ART. 18.- AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	13
ART. 19.- DEFINIZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA .....	13
ART. 20.- SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	13
ART. 21.- COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA) .....	13
ART. 22.- VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE ...	14
<b>Capo IV. PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRETTORI DI AREA E DEI DIRIGENTI DI SETTORE .....</b>	<b>14</b>
ART. 23.- AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	14
ART. 24.- DEFINIZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA .....	15
ART. 25.- SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	15
ART. 26.- COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA) .....	15
ART. 27.- VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI.....	15
<b>Capo V. PERFORMANCE INDIVIDUALE POSIZIONI ORGANIZZATIVE.....</b>	<b>16</b>
ART. 28.- AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	16
ART. 29.- DEFINIZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA .....	16
ART. 30.- SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	16
ART. 31.- COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA) .....	17
ART. 32.- VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE.....	17
<b>Capo VI. PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE .....</b>	<b>17</b>
ART. 33.- AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE .....	17
ART. 34.- DEFINIZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA .....	18
ART. 35.- SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	18
ART. 36.- COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA) .....	18
ART. 37.- VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE.....	18

## **Capo I. CRITERI GENERALI**

### **ART. 01.- FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è finalizzato al miglioramento dell'azione di *governance* tecnica e della qualità dei servizi nonché alla crescita delle competenze professionali. Esso è definito in modo da garantire:

- l'allineamento dei comportamenti ai valori, alle strategie e agli obiettivi, in un'ottica di sostenibilità nel lungo periodo della performance dell'ente;
- il rispetto dei principi di selettività, differenziazione, valorizzazione del merito, semplicità e chiarezza, oggettività e trasparenza.

### **ART. 02.- OGGETTO E CONTENUTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha come oggetto:

- la performance organizzativa (di ente, di settore, ecc.);
- la performance individuale del Segretario generale;
- la performance individuale dei dirigenti;
- la performance individuale dei titolari di posizione organizzativa;
- la performance individuale dei dipendenti.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance definisce:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Le metodologie del sistema di misurazione e valutazione devono essere rese pubbliche sul sito istituzionale dell'ente, all'interno della Sezione "Amministrazione trasparente".

### **ART. 03.- ATTORI ORGANIZZATIVI DEL SISTEMA**

Gli attori del percorso valutativo sono il Presidente, il Segretario Generale, i Dirigenti, le Posizioni Organizzative, il personale e il Nucleo di valutazione.

Il sistema di misurazione e valutazione è caratterizzato dai seguenti principi:

- la valutazione viene effettuata sotto la responsabilità di un unico valutatore finale;
- è garantita la conoscenza della performance del valutato da parte del valutatore;
- è assicurata la partecipazione attiva del valutato nel percorso di valutazione.

Il Nucleo di valutazione svolge le funzioni previste dal regolamento per il funzionamento del Nucleo di valutazione adottato dall'ente.

#### ART. 04.- **OSSERVATORI PRIVILEGIATI**

Al fine di massimizzare l'efficacia della valutazione, il Nucleo di valutazione può avvalersi di osservatori privilegiati che interagiscono con il valutato.

La raccolta di informazioni da tali osservatori privilegiati non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma è tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo al valutatore così come designato dal presente Sistema.

#### ART. 05.- **PERFORMANCE - DEFINIZIONE**

La performance è il contributo che un individuo, un gruppo di individui, un'unità organizzativa, un'organizzazione, ecc. apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La performance organizzativa è il contributo che un'area di responsabilità o l'organizzazione nel suo complesso 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.

La performance individuale rappresenta il contributo che un individuo, anche all'interno di un gruppo di individui, 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.

#### ART. 06.- **MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

La performance viene rappresentata nel sistema di misurazione e valutazione attraverso l'esplicitazione di:

- a) **servizi erogati.** Il servizio erogato rappresenta un complesso di attività operative volte alla erogazione di prestazioni o alla realizzazione di prodotti:
- destinati a dati segmenti di utenza (interna e/o esterna);
  - posti a presidio della funzione di riferimento;
  - attribuiti ad un'unità organizzativa a cui sono associate risorse per la realizzazione di un risultato;
  - oggetto di valutazione da parte degli utenti interni ed esterni.

La performance dei servizi erogati viene rappresentata tramite appositi indicatori di servizio che confluiscono all'interno del Piano esecutivo di gestione/Piano della performance (PEG/PP).

- b) **obiettivi gestionali**; L'obiettivo gestionale rappresenta il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse in attuazione degli obiettivi operativi e strategici del DUP. Gli obiettivi gestionali devono essere individuati seguendo il principio di selettività. Gli obiettivi gestionali devono essere selezionati e pesati, e sono definiti nel rispetto dei requisiti di cui all'art. 5, c. 2 del D.Lgs. 150/09. Gli obiettivi sono rappresentati tramite apposite schede che confluiscono all'interno del PEG/PP. Le schede sono definite in modo da evidenziare: il responsabile dell'obiettivo; la descrizione dell'obiettivo ed il relativo cronoprogramma; gli indicatori ed i relativi target di performance ed il personale coinvolto per il suo raggiungimento.
- c) **comportamenti organizzativi**; I comportamenti organizzativi sono variabili in relazione al livello di performance atteso con riferimento alle modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e nelle relazioni con l'esterno. I comportamenti organizzativi sono definiti attraverso schede costituite da più fattori, omogenee per ognuna delle seguenti categorie: Segretario generale; dirigenti; le posizioni organizzative; personale dipendente.  
I comportamenti organizzativi devono essere individuati seguendo il principio di selettività e possono essere pesati in modo differenziato.
- d) **fattori oggettivanti**. Per fattore oggettivante si intende un indicatore, misurato a consuntivo, o un descrittore atti a meglio contestualizzare ciascun comportamento all'interno di un dato contesto di riferimento (ente, settore, arco temporale, ecc.).
- e) **indicatori**. Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale (contesto, obiettivi, processi, salute finanziaria dell'ente, ecc.) e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).
- f) **risultato atteso**: Per "risultato atteso" si intende il valore atteso di un dato indicatore in base al quale si ritiene soddisfacente il livello di performance dati il contesto di riferimento, le priorità dell'ente e le risorse disponibili.

#### ART. 07.- **GLI STRUMENTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Gli strumenti del sistema di misurazione e valutazione sono:

- il PEG/Piano della performance;
- il report di monitoraggio intermedio del PEG/Piano performance;
- la Relazione sulla performance;
- la scheda individuale di valutazione;
- i colloqui, individuali o collettivi, di presentazione della performance attesa e di valutazione della performance conseguita.

Il PEG/Piano della performance e la Relazione sulla performance costituiscono, rispettivamente, i documenti in cui è esplicitata e misurata la performance organizzativa ed individuale attesa e conseguita (ad esclusione dei comportamenti organizzativi).

Il report di monitoraggio intermedio, la cui tempistica è definita annualmente nel PEG/PP, costituisce uno strumento funzionale al monitoraggio dello stato di attuazione della performance attesa ed all'eventuale messa in atto di azioni correttive.

La scheda individuale di valutazione riporta per ciascun valutato la performance attesa e conseguita, nonché la relativa valutazione finale.

I colloqui di presentazione della performance attesa consentono la comprensione da parte dei valutati di quanto richiesto dall'ente per l'esercizio di riferimento.

I colloqui di valutazione permettono di qualificare la valutazione attraverso l'integrazione dei dati quantitativi di risultato con elementi qualitativi di giudizio.

#### **ART. 08.- INDAGINI SULLA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA**

L'ente intende dare attuazione ai principi introdotti dall'art. 19bis del D.Lgs. 150/09, sviluppando un sistema di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e degli utenti finali, esterni ed interni, in relazione ai principali servizi erogati.

Secondo quanto previsto dall'art. 19bis c. 5, il Nucleo verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della relazione sulla performance.

Gli esiti della misurazione del grado di soddisfazione dell'utenza devono quindi essere inseriti all'interno del sistema di misurazione e valutazione a supporto della misurazione della performance organizzativa di ente e di settore.

L'introduzione della rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza avviene attraverso un percorso graduale così definito:

1. mappatura dei prodotti/servizi oggetto di rilevazione, comprensiva di:
  - a. elenco (es Sportello XX);
  - b. aspetti da sottoporre a valutazione (es. tempo di attesa della coda, oppure gradimento degli orari);
  - c. utenti (es. le Associazioni del territorio, oppure i Segretari dei Comuni);
  - d. modalità di rilevazione nel tempo (es. ogni due anni attraverso indagine telefonica, oppure ogni 6 mesi con questionario on line...)
  - e. programma (periodo della rilevazione, calendario complessivo).

Questo tipo di lavoro favorisce una riflessione di tipo "strategico" sul percorso di customer satisfaction, evitando di ridurla ad un mero adempimento;

2. Individuazione di almeno un servizio erogato per ogni Settore da sottoporre ad analisi di customer satisfaction, e definizione del sistema di rilevazione della customer satisfaction. Se non si ritiene possibile sottoporre i servizi del Settore all'analisi di customer, si richiede l'individuazione di indicatori di qualità per almeno un servizio erogato.

3. Applicazione sperimentale del sistema di rilevazione della customer satisfaction, per un esercizio, senza effetti sulla misurazione e sulla valutazione della performance organizzativa;
4. Verifica ed eventuale revisione del sistema. Applicazione a regime, a decorrere dall'esercizio successivo a quello di prima applicazione, con effetti sulla misurazione e sulla valutazione della performance organizzativa.

A regime l'introduzione degli esiti delle analisi di customer satisfaction costituirà un ambito specifico di misurazione della performance organizzativa.

#### ART. 09.- **CICLO DELLA PERFORMANCE**

Il ciclo della performance è il complesso articolato delle fasi e delle attività che consentono di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

Il percorso di misurazione e valutazione della performance si articola in tre fasi temporali:

- **ex ante**, nel corso della quale sono definite la performance organizzativa e la performance individuale attesa;
- **in itinere**: nel corso della quale, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di reporting intermedi, viene effettuato il monitoraggio sul grado di perseguimento della performance attesa e vengono definite eventuali azioni correttive per favorirne il suo raggiungimento finale;
- **ex post**, nel corso della quale vengono effettuate la misurazione (tramite la relazione sulla performance) e valutazione (tramite la scheda ed il colloquio di valutazione) della performance effettivamente realizzata.

#### ART. 10.- **MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Il sistema si fonda sulla misurazione delle performance conseguite, intesa quale elemento propedeutico all'attività di valutazione. In particolare, la valutazione prende come riferimento le informazioni rilevate in sede di misurazione e giunge alla formulazione di un giudizio finale tenendo conto anche di altri aspetti quali:

- grado di innovatività ed incertezza dell'area di bisogni presidiata dall'ambito organizzativo di riferimento, atto a giustificare una valutazione non meccanicistica e l'utilizzo di intervalli di risultato piuttosto che di valori assoluti;
- variabili endogene ed esogene di contesto;
- elementi relativi alla performance conseguita e non espressi dagli indicatori utilizzati per la sua misurazione;
- altre informazioni quantitative non considerate in sede di misurazione della performance conseguita.

#### **ART. 11.- PREMIALITÀ**

La distribuzione delle premialità deve costituire la fase conclusiva del percorso di misurazione e valutazione e deve avvenire per la sua interezza nell'esercizio successivo a quello oggetto di valutazione.

#### **ART. 12.- VALUTAZIONE NEGATIVA AI SENSI DELL'ART. 3, C. 5BIS D.LGS. 150/09**

L'art. 3, c. 5bis del D.Lgs. 150/09 stabilisce che "La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies), del D.Lgs. 165/01, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto".

L'art. 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies) del D.Lgs. 165/01 disciplina il licenziamento disciplinare per "insufficiente rendimento", dovuto alla "reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis, del D.Lgs. 150/09".

Ai fini delle disposizioni citate, per "valutazione negativa della performance resa ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis, del D.Lgs. 150/09" si intende una valutazione finale complessiva della performance individuale espressa con un punteggio inferiore a 60/100.

#### **ART. 13.- CONDIZIONI PER L'ACCESSO AL SISTEMA DI VALUTAZIONE E AL SISTEMA PREMIALE**

Non è consentito l'avvio del processo valutativo, e conseguentemente l'eventuale accesso al sistema premiale, quando a carico del soggetto valutato si sono verificate situazioni particolarmente gravi, accertate in via definitiva nel corso dell'esercizio oggetto di valutazione, che hanno determinato almeno una delle seguenti condizioni:

- a) condanna definitiva per reati contro la pubblica amministrazione o per altri fatti da cui derivi danno all'immagine per l'amministrazione, il cui accertamento sia stato riconosciuto dal giudice competente;
- b) gravi e reiterate inadempienze relativamente alla prevenzione della corruzione o della trasparenza che abbiano dato luogo alla comminazione di sanzioni disciplinari;
- c) violazione delle disposizioni contenute nell'articolo 7 del d.lgs 165/01, in materia di stipula di contratti di collaborazione (comma 5-bis, art. 7 del d.lgs 165/01).

La ricorrenza di almeno una delle condizioni sopra richiamate viene considerata quale "valutazione negativa" ai sensi e per gli effetti dell'articolo 3, comma 5-bis del D.Lgs. 150/09.

## ART. 14.- **RESPONSABILITÀ, VIOLAZIONE DI DISPOSIZIONI NORMATIVE E CONTRATTUALI, E RIFLESSI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

In occasione della validazione della relazione sulla performance, il Nucleo, sulla base delle rilevazioni e delle segnalazioni fornite dai servizi di controllo interno dell'ente, verifica che a carico dei soggetti valutati, non siano state accertate, nel corso dell'esercizio oggetto di valutazione:

- a) violazioni di norme il cui mancato rispetto, ai sensi di legge, comporta una decurtazione della retribuzione di risultato o del trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
- b) violazioni degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza.
- c) accertate violazioni dei codici di comportamento e di disciplina, da cui sia derivata l'applicazione di sanzioni disciplinari superiori alla multa di 4 ore.

Qualora dalle informazioni acquisite dal Nucleo risultino accertate violazioni a carico di un soggetto valutato, il Nucleo determina la decurtazione da apportare alla valutazione della performance individuale, in relazione all'entità delle violazioni accertate. La decurtazione della valutazione individuale:

- a) nella sua misura minima deve comunque comportare una decurtazione della retribuzione di risultato del dirigente nei confronti del quale è stata accertata la violazione;
- b) nella sua misura massima può comportare anche una valutazione finale della performance individuale negativa, ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis del D.Lgs. 150/09.

## ART. 15.- **PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

### **15.1 PER IL SEGRETARIO GENERALE, I DIRETTORI DI AREA E I DIRIGENTI**

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, in caso di non condivisione della valutazione da parte dei valutati, sono previste apposite procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza metodologica del percorso di valutazione, ispirate ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

In particolare, qualora un dirigente voglia contestare il provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, qualora la valutazione assegnata sia inferiore a 85/100, può presentare una motivata istanza di riesame della valutazione, **entro 10 giorni naturali e consecutivi** dalla data di consegna della scheda di valutazione.

Tale istanza verrà sottoposta **all'esame del Nucleo di valutazione**, il quale sarà chiamato a pronunciarsi, entro 30 giorni naturali e consecutivi dalla presentazione dell'istanza di riesame:

- a) sulla correttezza metodologica dell'applicazione del percorso valutativo;
- b) sul merito della valutazione.

Ai fini del riesame, sarà possibile acquisire ulteriori documenti ed informazioni in possesso dell'ente.

Nell'incontro di conciliazione è facoltà, da parte del valutato, di essere assistito dall'organizzazione cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

Successivamente all'effettuazione dell'incontro di conciliazione i soggetti conciliatori redigono un verbale nel quale vengono riportati gli esiti dello stesso e lo invieranno ai soggetti interessati.

## **15.2 PER POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DIPENDENTI**

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, in caso di non condivisione della valutazione da parte dei valutati, sono previste apposite procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza metodologica del percorso di valutazione, ispirate ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

In particolare, qualora un dipendente o un titolare di posizione organizzativa, vogliano contestare il provvedimento di valutazione adottato nei loro confronti, qualora la valutazione assegnata sia inferiore a 85/100, possono presentare una motivata istanza di riesame della valutazione, entro **10 giorni naturali e consecutivi** dalla data di consegna della scheda di valutazione.

Tale istanza verrà **sottoposta all'esame del Nucleo di valutazione**, il quale sarà chiamato a pronunciarsi – entro 30 giorni naturali e consecutivi dalla presentazione dell'istanza di riesame:

- a) sulla correttezza metodologica dell'applicazione del percorso valutativo.

Ai fini del riesame, sarà possibile acquisire ulteriori documenti ed informazioni in possesso dell'ente.

Nel caso in cui si rilevino elementi di criticità in merito alla corretta applicazione delle metodologie e delle procedure del sistema di misurazione e valutazione, verranno convocati il valutatore ed il valutato per un incontro di conciliazione. Nel corso dell'incontro di conciliazione il soggetto conciliatore assumerà un ruolo meramente propositivo e consultivo, formulando anche eventuali motivate proposte delle quali va lasciata traccia nel verbale del tentativo di conciliazione.

Nell'incontro di conciliazione è facoltà, da parte del valutato, di essere assistito dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

Successivamente all'effettuazione dell'incontro di conciliazione il soggetto conciliatore redige un verbale nel quale vengono riportati gli esiti dello stesso e lo invierà ai soggetti interessati.

Qualora dal riesame della valutazione non emergano invece criticità in merito alla corretta applicazione del sistema di valutazione, gli esiti del verbale saranno trasmessi al Segretario generale per le valutazioni sul merito della valutazione. Quest'ultimo, sentito il Nucleo di valutazione, entro i successivi 15 gg comunicherà per iscritto le proprie risoluzioni al dipendente interessato (riferimento ultimo articolo CCDI 2017).

## Capo II. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### ART. 16.- MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE

La performance organizzativa di ente viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti ambiti:

<b>Ambito</b>	<b>Modalità di misurazione</b>
<b>Obiettivi</b>	Valutazione del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi gestionali assegnati a tutti i Settori dell'ente
<b>Portafoglio dei servizi</b>	Valutazione del grado di raggiungimento dei risultati attesi di tutti gli indicatori di servizio assegnati a tutti i Settori dell'ente
<b>Salute finanziaria</b>	Valutazione del grado di raggiungimento dei risultati attesi di tutti gli indicatori salute finanziaria definiti nel PEG-PDP
<b>Salute organizzativa</b>	Valutazione del grado di raggiungimento dei risultati attesi di: a) tutti gli indicatori di salute organizzativa di ente; b) tutti gli indicatori di settore definiti a livello di ente
<b>Trasparenza e anticorruzione</b>	Valutazione del grado di attuazione delle misure di trasparenza e di prevenzione assegnate a tutti i settori dell'ente
<b>Soddisfazione dell'utenza</b>	Rilevazione della media del livello di soddisfazione dell'utenza risultante da tutte le analisi di customer satisfaction definite dall'ente nel corso dell'esercizio oggetto di valutazione.

La rilevanza dei singoli ambiti di misurazione è definita, nel rispetto del principio di fattibilità (i sistemi correnti di programmazione e controllo ne permettono la misurazione) e secondo criteri di gradualità (il sistema di misurazione e valutazione è perfezionabile), nel piano esecutivo di gestione/Piano performance. Tale pesatura è validata dal punto di vista metodologico dal Nucleo di valutazione.

La performance organizzativa dell'ente è valutata dal Nucleo in occasione della validazione della Relazione sulla performance.

### ART. 17.- MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SETTORE

La performance organizzativa di un settore viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti ambiti:

<b>Ambito</b>	<b>Modalità di misurazione</b>
<b>Obiettivi</b>	Valutazione del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi gestionali assegnati al Settore
<b>Portafoglio dei servizi</b>	Valutazione del grado di raggiungimento dei risultati attesi di tutti gli indicatori di servizio assegnati al Settore
<b>Salute organizzativa</b>	Valutazione del grado di raggiungimento dei risultati attesi di tutti gli indicatori di settore definiti specificamente per il Settore
<b>Trasparenza e anticorruzione</b>	Valutazione del grado di attuazione delle misure di trasparenza e di prevenzione assegnate al Settore
<b>Soddisfazione dell'utenza</b>	Rilevazione della media del livello di soddisfazione dell'utenza risultante da tutte le analisi di customer satisfaction definite dal Settore nel corso dell'esercizio oggetto di valutazione.

La rilevanza dei singoli ambiti di misurazione è definita, nel rispetto del principio di fattibilità (i sistemi correnti di programmazione e controllo ne permettono la misurazione) e secondo criteri

di gradualità (il sistema di misurazione e valutazione è perfettibile), nel piano esecutivo di gestione/Piano performance. Tale pesatura è validata dal punto di vista metodologico dal Nucleo di valutazione.

La performance organizzativa dei settori è valutata dal Nucleo in occasione della validazione della Relazione sulla performance.

### **Capo III. PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE**

#### **ART. 18.- AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La performance individuale del Segretario generale viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- **performance dell'ambito organizzativo di riferimento.** Tale ambito viene presidiata tramite la misurazione e la valutazione dei seguenti ambiti:
  - performance organizzativa dell'ente nel suo complesso;
  - performance organizzativa del settore o dei settori assegnati;
- **obiettivi individuali.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione degli obiettivi gestionali di PEG/PP assegnati direttamente nella scheda di valutazione;
- **comportamenti organizzativi.** Tale ambito viene presidiato tramite la valutazione di comportamenti organizzativi;
- **capacità di valutazione dei propri collaboratori.** Capacità di governare efficacemente il processo di valutazione della performance dei propri collaboratori, anche mediante la differenziazione delle valutazioni.

La pesatura di tali macro ambiti è definita annualmente nel PEG ed è comunicata contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

#### **ART. 19.- DEFINIZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA**

Il Presidente, con il supporto del Nucleo di valutazione, definisce:

- a) gli obiettivi individuali, selezionandoli tra gli obiettivi gestionali di PEG-PP del Settore o dei Settori di riferimento e specificando la relativa pesatura;
- b) i comportamenti organizzativi attesi, specificando la relativa pesatura.

La performance individuale attesa viene comunicata al valutato con la consegna della scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance individuale attesa.

#### **ART. 20.- SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La scheda di valutazione della performance individuale (ALLEGATO 1) costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale attesa (ex ante) e di valutazione della performance realizzata (ex post) da parte del Segretario generale.

#### **ART. 21.- COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA)**

Il Presidente presenta e consegna formalmente al Segretario la sua scheda ex ante, avente per contenuto la performance attesa, **di norma entro 30 giorni** naturali e consecutivi dall'approvazione del PEG/PP.

La scheda ex ante è sottoscritta dal Presidente e dal valutato.

## **ART. 22.- VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE**

La valutazione della performance individuale del Segretario generale avviene sulla base:

- della relazione sulla performance/report del PEG, approvata dal Presidente e validata dal Nucleo di valutazione;
- della valutazione dei comportamenti organizzativi selezionati e pesati nella fase ex ante;
- della tenuta di eventuali colloqui con gli osservatori privilegiati di cui all'art. 4 dei Principi generali del presente Sistema di valutazione;
- della tenuta di un colloquio di valutazione del Nucleo con il valutato.

La struttura di supporto al Nucleo di valutazione predispone le schede di valutazione della performance individuale, riportando il grado di raggiungimento della performance organizzativa e degli obiettivi individuali, sulla base delle risultanze contenute nella relazione sulla performance.

Il Nucleo di valutazione acquisisce dal Presidente la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Dopodiché, il Nucleo di valutazione trasmette al Presidente la proposta di valutazione della performance individuale del Segretario generale, definita nell'apposita scheda di valutazione.

Il Presidente acquisisce la proposta di valutazione finale, sottoscrive la scheda e la consegna al valutato.

La scheda è sottoscritta per presa visione da parte del valutato. Tale sottoscrizione non preclude alcuna forma successiva di tutela del valutato.

## **Capo IV. PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRETTORI DI AREA E DEI DIRIGENTI DI SETTORE**

### **ART. 23.- AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La performance individuale dei Direttori di Area e dei Dirigenti dell'ente viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- **performance dell'ambito organizzativo di riferimento.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione dei seguenti ambiti:
  - performance organizzativa dell'ente nel suo complesso;
  - performance organizzativa del settore o dei settori assegnati;
- **obiettivi individuali.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione degli obiettivi gestionali di PEG/PP assegnati direttamente nella scheda di valutazione;
- **comportamenti organizzativi.** Tale ambito viene presidiato tramite la valutazione di comportamenti organizzativi;
- **capacità di valutazione dei propri collaboratori.** Capacità di governare efficacemente il processo di valutazione della performance dei propri collaboratori, anche mediante la differenziazione delle valutazioni.

La pesatura di tali macroambiti, anche differenziata tra dirigente e dirigente, è definita annualmente nel Piano esecutivo di gestione/PP ed è comunicata contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

#### **ART. 24.- DEFINIZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA**

Il Presidente, con il supporto del Nucleo di valutazione, definisce:

- a) gli obiettivi individuali assegnati al dirigente, selezionandoli tra gli obiettivi gestionali di PEG-PP del Settore o dei Settori di riferimento e specificando la relativa pesatura;
- b) i comportamenti organizzativi attesi, specificando la relativa pesatura.

La performance individuale attesa viene comunicata al valutato con la consegna della scheda di valutazione.

#### **ART. 25.- SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La scheda di valutazione della performance individuale (ALLEGATO 2) costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale attesa (ex ante) e di valutazione della performance realizzata (ex post) da parte dei dirigenti.

#### **ART. 26.- COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA)**

Il **Nucleo di valutazione** consegna e presenta formalmente al Direttore/Dirigente la sua scheda ex ante, avente per contenuto la performance attesa, di norma entro 30 giorni naturali e consecutivi dall'approvazione del PEG/PP.

La scheda ex ante è sottoscritta dal Nucleo di valutazione e dal valutato.

#### **ART. 27.- VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI**

La valutazione della performance individuale dei Direttori/Dirigenti avviene sulla base:

- della relazione sulla performance/report del PEG, validata dal Nucleo di valutazione e approvata dal Presidente;
- delle risultanze relative ai comportamenti organizzativi selezionati e pesati nella fase ex ante;
- della tenuta di eventuali colloqui con gli osservatori privilegiati di cui all'art. 4 dei Principi generali del presente Sistema di valutazione;
- della tenuta di un colloquio di valutazione con il valutato.

La Struttura di supporto al Nucleo predispone le schede di valutazione della performance individuale, riportando il grado di raggiungimento della performance organizzativa e degli obiettivi individuali, sulla base delle risultanze contenute nella relazione sulla performance.

Il Nucleo procede, quindi:

- a) alla valutazione della performance organizzativa e del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, sulla base delle risultanze rappresentate nella relazione sulla performance;
- b) ad acquisire la valutazione dei comportamenti organizzativi da parte del Segretario;

- c) ad effettuare gli eventuali colloqui con gli osservatori privilegiati ed il colloquio con il valutato.

Sulla base degli elementi raccolti nei punti precedenti, il Nucleo definisce la proposta di valutazione della performance individuale del Direttore/Dirigente, definita nell'apposita scheda di valutazione e, sentito il Presidente, sottoscrive la scheda e la consegna al valutato.

La scheda è sottoscritta per presa visione da parte del valutato. Tale sottoscrizione non preclude alcuna forma successiva di tutela del valutato.

## **Capo V. PERFORMANCE INDIVIDUALE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

### **ART. 28.- AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La performance individuale delle posizioni organizzative dell'ente viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- **performance dell'ambito organizzativo di riferimento.** Tale ambito viene presidiata tramite la misurazione e la valutazione dei seguenti ambiti:
  - performance organizzativa dell'ente nel suo complesso;
  - performance organizzativa del settore a cui il titolare di P.O. è assegnato;
- **obiettivi individuali.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione degli obiettivi gestionali di PEG/PP assegnati direttamente nella scheda di valutazione;
- **comportamenti organizzativi.** Tale ambito viene presidiato tramite la valutazione di comportamenti organizzativi.

La pesatura di tali macro ambiti, anche differenziata tra P.O. e P.O., è definita annualmente nel Piano esecutivo di gestione/PP ed è comunicata contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa

### **ART. 29.- DEFINIZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA**

Il dirigente di riferimento della P.O. definisce:

- a) gli obiettivi individuali assegnati alla P.O., selezionandoli tra gli obiettivi gestionali di PEG-PP del Settore di riferimento e specificando la relativa pesatura;
- b) i comportamenti organizzativi attesi, definendo la relativa pesatura.

La performance individuale attesa viene comunicata al valutato con la consegna della scheda di valutazione.

### **ART. 30.- SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La scheda di valutazione della performance individuale (ALLEGATO 3) costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale attesa (ex ante) e di valutazione della performance realizzata (ex post) da parte delle posizioni organizzative.

#### **ART. 31.- COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA)**

Il Dirigente di riferimento della PO consegna e presenta formalmente alla posizione organizzativa la sua scheda ex ante, avente per contenuto la performance attesa di norma entro 30 giorni naturali e consecutivi dall'approvazione del PEG/PP.

La scheda ex ante è sottoscritta dal Dirigente e dal valutato.

#### **ART. 32.- VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

La valutazione della performance individuale delle Posizioni organizzative avviene sulla base:

- della relazione sulla performance/report del PEG, validata dal Nucleo di valutazione e approvata dal Presidente;
- della valutazione dei comportamenti organizzativi selezionati e pesati nella fase ex ante;
- della tenuta di un colloquio di valutazione con il valutato.

Il Dirigente procede, quindi:

- a recepire la valutazione della performance organizzativa effettuata dal Nucleo di valutazione;
- ad effettuare una prima valutazione degli obiettivi individuali;
- a valutare i comportamenti organizzativi;
- ad effettuare l'eventuale colloquio con il valutato.

Sulla base degli elementi raccolti nei punti precedenti, il Dirigente definisce la valutazione finale, sottoscrive la scheda e la trasmette al valutato.

La scheda è sottoscritta per presa visione da parte del valutato. Tale sottoscrizione, che costituisce un dovere per il dipendente, non preclude alcuna forma successiva di tutela del valutato.

### **Capo VI. PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE**

#### **ART. 33.- AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE**

La performance individuale del personale dipendente dell'ente viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- **obiettivi di gruppo/individuali;** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione dell'apporto individuale del dipendente al raggiungimento degli obiettivi gestionali e degli indicatori di servizio di PEG/PP del Settore, cui il dipendente partecipa direttamente nell'ambito delle attività dell'Unità organizzativa di riferimento;
- **comportamenti organizzativi.** Tale ambito viene presidiato tramite la valutazione di comportamenti organizzativi.

La pesatura è definita annualmente nel Piano esecutivo di gestione, ed è comunicata contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

#### **ART. 34.- DEFINIZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA**

Gli obiettivi di gruppo/individuali, gli indicatori ed i relativi target di performance sono individuati e pesati dal **Dirigente** del dipendente, con il supporto della posizione organizzativa ove presente. I comportamenti organizzativi dei dipendenti sono selezionati e pesati dal **Dirigente** del dipendente, con il supporto della posizione organizzativa ove presente.

#### **ART. 35.- SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La scheda di valutazione della performance individuale (ALLEGATO 4) costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale attesa (ex ante) e di valutazione della performance realizzata (ex post) da parte del personale.

#### **ART. 36.- COMUNICAZIONE AL VALUTATO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA)**

Il Dirigente, anche con il supporto della posizione organizzativa ove presente, consegna e presenta formalmente al dipendente la sua scheda ex ante, avente per contenuto la performance attesa. Tale presentazione deve avvenire di norma entro 30 giorni naturali e consecutivi dalla data di approvazione del PEG.

La scheda ex ante è sottoscritta dal dirigente valutatore e dal valutato.

#### **ART. 37.- VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE**

La valutazione della performance individuale dei dipendenti avviene sulla base:

- della relazione sulla performance/report del PEG, validata dal Nucleo di valutazione e approvata dal Presidente;
- delle risultanze relative ai comportamenti organizzativi selezionati e pesati nella fase ex ante;
- della tenuta di un colloquio di valutazione con il valutato.

Il valutatore predispose le schede di valutazione della performance individuale, riportando il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali/di gruppo e dei comportamenti organizzativi. Con il supporto della posizione organizzativa ove presente, procede quindi:

- alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali/di gruppo;
- alla valutazione dei comportamenti organizzativi;
- ad effettuare il colloquio con il valutato.

Sulla base degli elementi raccolti nei punti precedenti, il dirigente, con il supporto della posizione organizzativa ove presente, definisce la valutazione finale, sottoscrive la scheda e la trasmette al valutato.

La scheda è sottoscritta per presa visione da parte del valutato. Tale sottoscrizione, che costituisce un dovere per il dipendente, non preclude alcuna forma successiva di tutela del valutato.



## Scheda di valutazione delle performance: anno \_\_\_\_\_ - Segretario generale

Segretario generale

Unità organizzativa

### Pesatura degli ambiti

1. Performance organizzativa	30%
2. Obiettivi individuali	30%
3. Comportamenti organizzativi	30%
4. Capacità di valutazione dei collaboratori	10%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

### 1. Performance organizzativa

<i>Ex - ante</i>		<i>Ex - post</i>		
Performance organizzativa	Peso in % (a)	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Performance dell'ente nel suo complesso	65,0%		0	0
Performance di Settore	35,0%		0	0
	<b>100,0%</b>	<b>Valutazione performance organizzativa</b>		<b>0,00</b>
		<b>Peso performance organizzativa</b>		<b>30,0%</b>

### 2. Obiettivi individuali

<i>Ex - ante</i>		<i>Ex - post</i>		
Obiettivo	Peso in % (a)	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Nome obiettivo	20,0%		0	0
Nome obiettivo	10,0%		0	0
Nome obiettivo	30,0%		0	0
Nome obiettivo	10,0%		0	0
Nome obiettivo	30,0%		0	0
	<b>100,0%</b>	<b>Valutazione obiettivi</b>		<b>0,00</b>
		<b>Peso obiettivi individuali</b>		<b>30,0%</b>

3. Comportamenti organizzativi		<i>Ex - ante</i>			<i>Ex - post</i>	
Tipologia di Comportamento	Comportamento atteso	Descrizione	Fattori oggettivanti	Pesatura in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità di governance e comunicazione	<i>Governance esterna</i>	Capacità di rappresentare l'ente nell'interlocuzione tecnica con i portatori di interessi istituzionali.		20%	0	0,00
	<i>Governance interna</i>	Coordinamento e sovrintendenza dei Direttori di Area e dei Dirigenti, al fine di garantire l'unità di indirizzo amministrativo, ossia che una pluralità di Dirigenti svolgano la loro azione avendo di mira un disegno complessivo unitario costituito dalla programmazione dell'ente.		20%	0	0,00
	<i>Comunicazione interna ed esterna</i>	Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna				
Capacità di pianificazione e controllo	<i>Capacità di programmare</i>	Attendibilità delle previsioni di entrata e di spesa				
	<i>Capacità di rappresentare la performance attesa</i>	Capacità di programmazione e rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi				
	<i>Capacità di rappresentare la performance conseguita</i>	Capacità resa del conto e chiarezza dei report e loro utilizzo per riorientamento della gestione				
	<i>Efficacia del controllo per il riorientamento della gestione</i>	Capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo				
Capacità organizzative	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche				
	<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				
	<i>Accoglienza e inserimento</i>	Chiarezza percorsi di accoglienza/inserimento RU ed efficacia dei relativi strumenti				
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative		10%	0	0,00
	<i>Arricchimento e rotazione delle mansioni</i>	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale		20%	0	0,00
Flessibilità e innovazione	<i>Adattabilità ai contesti e flessibilità operativa</i>	Capacità di adattamento ai cambiamenti esogeni ed endogeni e capacità di gestire più tematiche in modo efficace e concreto				
	<i>Trasversalità</i>	Capacità di coordinarsi con altre Aree/Settori attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento				
	<i>Propositività e capacità innovazione</i>	Capacità di innovare, di collaborare e di diffondere la cultura del servizio all'utenza interna ed esterna				

Funzioni ex art. 97 TUEL	Collaborazione ed assistenza giuridico amministrativa	Collaborazione ed assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente, con un ruolo non solo consultivo ma anche propositivo, nell'individuazione degli strumenti "giuridico amministrativi" più idonei per consentire l'ottimale conseguimento dell'obiettivo voluto dall'amministrazione.	10%	0	0,00
	Partecipazione alle riunioni degli organi istituzionali	Partecipazione con funzioni consultive, referenti, di assistenza e di verbalizzazione alle riunioni degli organi istituzionali dell'ente.	10%	0	0,00
	Altre funzioni attribuite al Segretario	Valutazione della capacità dimostrata nello svolgimento delle altre funzioni attribuite al Segretario dallo statuto, dai regolamenti dell'ente o conferitegli dal Presidente	10%	0	0,00
			<b>100%</b>	<b>Valutazione comportamenti</b>	<b>0,00</b>
				<b>Peso comportamenti</b>	<b>30,0%</b>

4. Capacità di valutazione dei collaboratori	
Descrizione	Valutazione (0 - 10)
Capacità di governare efficacemente il processo di valutazione della performance dei propri collaboratori, anche mediante la differenziazione delle valutazioni.	8
<b>Valutazione capacità valutazione collaboratori</b>	<b>0,00</b>
<b>Peso capacità valutazione collaboratori</b>	<b>10,0%</b>

<b>Valutazione complessiva</b>	<b>0,00</b>
--------------------------------	-------------

#### Valutazione EX ante

OIV/Nucleo di valutazione	Data	Firma	Segretario	Data	Firma

#### Valutazione EX post

OIV/Nucleo di valutazione	Presentazione della proposta di valutazione	Data	Firma
	A seguito del confronto con il Segretario e con il Presidente, il Nucleo di valutazione formula la propria proposta di valutazione della performance individuale del Segretario, dettagliata nel prospetto sopra riportato, e la propone al Presidente, ai sensi del sistema di misurazione e valutazione vigente.		

Presidente	Osservazioni del valutatore	Data	Firma

Segretario	Osservazioni del valutato	Data	Firma



Scheda di valutazione delle performance: anno \_\_\_\_\_ - Direttore di Area

Direttore di Area

Unità organizzativa

 Area \_\_\_\_\_

**Pesatura degli ambiti**

1. Performance organizzativa	30%
2. Obiettivi individuali	30%
3. Comportamenti organizzativi	30%
4. Capacità di valutazione dei collaboratori	10%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

**1. Performance organizzativa**

<i>Ex - ante</i>		<i>Ex - post</i>		
Performance organizzativa	Peso in % (a)	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Performance dell'ente nel suo complesso	65,0%		0	0
Performance di Settore	35,0%		0	0
	<b>100,0%</b>	<b>Valutazione performance organizzativa</b>		<b>0,00</b>
		<b>Peso performance organizzativa</b>		<b>30,0%</b>

**2. Obiettivi individuali**

<i>Ex - ante</i>		<i>Ex - post</i>		
Obiettivo	Peso in % (a)	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Nome obiettivo	20,0%		0	0
Nome obiettivo	10,0%		0	0
Nome obiettivo	30,0%		0	0
Nome obiettivo	10,0%		0	0
Nome obiettivo	30,0%		0	0
	<b>100,0%</b>	<b>Valutazione obiettivi</b>		<b>0,00</b>
		<b>Peso obiettivi individuali</b>		<b>30,0%</b>

3. Comportamenti organizzativi						
		Ex - ante			Ex - post	
Tipologia di Comportamento	Comportamento atteso	Descrizione	Fattori oggettivanti	Pesatura in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità di governance e comunicazione	<i>Governance tecnica</i>	Qualità nella relazione con gli stakeholder interni ed esterni dell'ente		20%	0	0,00
	<i>Comunicazione interna ed esterna</i>	Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna		30%	0	0,00
Capacità di pianificazione e controllo	<i>Capacità di programmare</i>	Attendibilità delle previsioni di entrata e di spesa				
	<i>Capacità di rappresentare la performance attesa</i>	Capacità di programmazione e rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi				
	<i>Capacità di rappresentare la performance conseguita</i>	Capacità resa del conto e chiarezza dei report e loro utilizzo per riorientamento della gestione				
	<i>Efficacia del controllo per il riorientamento della gestione</i>	Capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo				
Capacità organizzative	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche				
	<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				
	<i>Accoglienza e inserimento</i>	Chiarezza percorsi di accoglienza/inserimento RU ed efficacia dei relativi strumenti				
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative		10%	0	0,00
	<i>Arricchimento e rotazione delle mansioni</i>	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale		20%	0	0,00
Flessibilità e innovazione	<i>Adattabilità ai contesti e flessibilità operativa</i>	Capacità di adattamento ai cambiamenti esogeni ed endogeni e capacità di gestire più tematiche in modo efficace e concreto		10%	0	0,00
	<i>Trasversalità</i>	Capacità di coordinarsi con altre Aree/Settori attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento		10%	0	0,00
	<i>Propositività e capacità innovazione</i>	Capacità di innovare, di collaborare e di diffondere la cultura del servizio all'utenza interna ed esterna			0	
				<b>100 %</b>	<b>Valutazione comportamenti</b>	<b>0,00</b>
					<b>Peso comportamenti</b>	<b>30,0%</b>

<b>4. Capacità di valutazione dei collaboratori</b>	
<b>Descrizione</b>	<b>Valutazione (0 - 10)</b>
Capacità di governare efficacemente il processo di valutazione della performance dei propri collaboratori, anche mediante la differenziazione delle valutazioni.	8
<b>Valutazione capacità valutazione collaboratori</b>	<b>0,00</b>
<b>Peso capacità valutazione collaboratori</b>	<b>10,0%</b>

<b>Valutazione complessiva</b>	<b>0,00</b>
--------------------------------	-------------

#### Valutazione EX ante

<b>OIV/Nucleo di valutazione</b>	<b>Data</b>	<b>Firma</b>	<b>Direttore di Area</b>	<b>Data</b>	<b>Firma</b>

#### Valutazione EX post

<b>OIV/Nucleo di valutazione</b>	<b>Presentazione della proposta di valutazione</b>	<b>Data</b>	<b>Firma</b>
	A seguito del confronto con il Direttore di Area e con il Presidente, il Nucleo di valutazione formula la propria proposta di valutazione della performance individuale del Direttore, dettagliata nel prospetto sopra riportato, e la propone al Presidente, ai sensi del sistema di misurazione e valutazione vigente.		

<b>Presidente</b>	<b>Osservazioni del valutatore</b>	<b>Data</b>	<b>Firma</b>

<b>Direttore di Area</b>	<b>Osservazioni del valutato</b>	<b>Data</b>	<b>Firma</b>



## Scheda di valutazione delle performance: anno \_\_\_\_\_ - Dirigente di Settore

Dirigente di Settore

Unità organizzativa

Settore \_\_\_\_\_

### Pesatura degli ambiti

1. Performance organizzativa	30%
2. Obiettivi individuali	30%
3. Comportamenti organizzativi	30%
4. Capacità di valutazione dei collaboratori	10%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

### 1. Performance organizzativa

<i>Ex - ante</i>		<i>Ex - post</i>		
Performance organizzativa	Peso in % (a)	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Performance dell'ente nel suo complesso	35,0%		0	0
Performance di Settore	65,0%		0	0
	<b>100,0%</b>	<b>Valutazione performance organizzativa</b>		<b>0,00</b>
		<b>Peso performance organizzativa</b>		<b>30,0%</b>

### 2. Obiettivi individuali

<i>Ex - ante</i>		<i>Ex - post</i>		
Obiettivo	Peso in % (a)	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Nome obiettivo	20,0%		0	0
Nome obiettivo	10,0%		0	0
Nome obiettivo	30,0%		0	0
Nome obiettivo	10,0%		0	0
Nome obiettivo	30,0%		0	0
	<b>100,0%</b>	<b>Valutazione obiettivi</b>		<b>0,00</b>
		<b>Peso obiettivi individuali</b>		<b>30,0%</b>

3. Comportamenti organizzativi						
Tipologia di Comportamento	Comportamento atteso	Ex - ante			Ex - post	
		Descrizione	Fattori oggettivanti	Pesatura in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità di governance e comunicazione	<i>Governance tecnica</i>	Qualità nella relazione con gli stakeholder interni ed esterni dell'ente		20%	0	0,00
	<i>Comunicazione interna ed esterna</i>	Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna		30%	0	0,00
Capacità di pianificazione e controllo	<i>Capacità di programmare</i>	Attendibilità delle previsioni di entrata e di spesa				
	<i>Capacità di rappresentare la performance attesa</i>	Capacità di programmazione e rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi				
	<i>Capacità di rappresentare la performance conseguita</i>	Capacità resa del conto e chiarezza dei report e loro utilizzo per riorientamento della gestione				
	<i>Efficacia del controllo per il riorientamento della gestione</i>	Capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo				
Capacità organizzative	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche				
	<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				
	<i>Accoglienza e inserimento</i>	Chiarezza percorsi di accoglienza/inserimento RU ed efficacia dei relativi strumenti				
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative		10%	0	0,00
	<i>Arricchimento e rotazione delle mansioni</i>	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale		20%	0	0,00
Flessibilità e innovazione	<i>Adattabilità ai contesti e flessibilità operativa</i>	Capacità di adattamento ai cambiamenti esogeni ed endogeni e capacità di gestire più tematiche in modo efficace e concreto		10%	0	0,00
	<i>Trasversalità</i>	Capacità di coordinarsi con altre Aree/Settori attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento		10%	0	0,00
	<i>Propositività e capacità innovazione</i>	Capacità di innovare, di collaborare e di diffondere la cultura del servizio all'utenza interna ed esterna			0	
				<b>100%</b>	<b>Valutazione comportamenti</b>	<b>0,00</b>
					<b>Peso comportamenti</b>	<b>30,0%</b>

<b>4. Capacità di valutazione dei collaboratori</b>	
<b>Descrizione</b>	<b>Valutazione (0 - 10)</b>
Capacità di governare efficacemente il processo di valutazione della performance dei propri collaboratori, anche mediante la differenziazione delle valutazioni.	8
<b>Valutazione capacità valutazione collaboratori</b>	<b>0,00</b>
<b>Peso capacità valutazione collaboratori</b>	<b>10,0%</b>

<b>Valutazione complessiva</b>	<b>0,00</b>
--------------------------------	-------------

#### Valutazione EX ante

<b>OIV/Nucleo di valutazione</b>	<b>Data</b>	<b>Firma</b>	<b>Dirigente</b>	<b>Data</b>	<b>Firma</b>

#### Valutazione EX post

<b>OIV/Nucleo di valutazione</b>	<b>Presentazione della proposta di valutazione</b>	<b>Data</b>	<b>Firma</b>
	A seguito del confronto con il Dirigente di Settore e con il Presidente, il Nucleo di valutazione formula la propria proposta di valutazione della performance individuale del Dirigente, dettagliata nel prospetto sopra riportato, e la propone al Presidente, ai sensi del sistema di misurazione e valutazione vigente.		

<b>Presidente</b>	<b>Osservazioni del valutatore</b>	<b>Data</b>	<b>Firma</b>

<b>Dirigente di Settore</b>	<b>Osservazioni del valutato</b>	<b>Data</b>	<b>Firma</b>



## Scheda di valutazione delle performance: anno - Titolare di Posizione organizzativa

Titolare di Posizione organizzativa

Unità organizzativa

### Pesatura degli ambiti

1. Performance organizzativa	10%
2. Obiettivi individuali	40%
3. Comportamenti organizzativi	50%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

### 1. Performance organizzativa

<i>Ex - ante</i>		<i>Ex - post</i>		
Performance organizzativa	Peso in % (a)	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Performance dell'ente nel suo complesso	20,0%		0	0
Performance di Settore	80,0%		0	0
	<b>100,0%</b>	<b>Valutazione performance organizzativa</b>		<b>0,00</b>
		<b>Peso performance organizzativa</b>		<b>10,0%</b>

### 2. Obiettivi individuali

<i>Ex - ante</i>		<i>Ex - post</i>		
Obiettivo	Peso in % (a)	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Nome obiettivo	20,0%		0	0
Nome obiettivo	10,0%		0	0
Nome obiettivo	30,0%		0	0
Nome obiettivo	10,0%		0	0
Nome obiettivo	30,0%		0	0
	<b>100,0%</b>	<b>Valutazione obiettivi</b>		<b>0,00</b>
		<b>Peso obiettivi individuali</b>		<b>40,0%</b>

3. Comportamenti organizzativi						
Ex - ante					Ex - post	
Tipologia di Comportamento	Comportamento atteso	Descrizione	Fattori oggettivanti	Pesatura in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità di governance e comunicazione	Gestione delle relazioni interne ed esterne	Qualità nella relazione con gli stakeholder interni ed esterni dell'ente		30%	0	0,00
Capacità di pianificazione e controllo	Capacità di programmare	Capacità di ottimizzare il proprio tempo - lavoro e quello dei propri collaboratori, mediante un'efficace programmazione e gestione dei processi				
	Efficacia del controllo per il riorientamento della gestione	Capacità di riorientamento della gestione in base alle risultanze del controllo				
Capacità organizzative	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento		30%	0	0,00
	Gestione del clima organizzativo	Capacità di gestione in ordine alla valorizzazione delle risorse umane affidate e allo sviluppo di un buon clima organizzativo				
Flessibilità e innovazione	Adattabilità ai contesti e flessibilità operativa	Flessibilità e capacità di adattamento anche in relazione alla gestione di priorità ed emergenze		20%	0	0,00
	Trasversalità	Capacità di coordinarsi con altre unità organizzative attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento		20%	0	0,00
	Propositività e capacità innovazione	Capacità di innovare, di collaborare e di diffondere la cultura del servizio all'utenza interna ed esterna				
				100%	<b>Valutazione comportamenti</b>	<b>0,00</b>
					<b>Peso comportamenti</b>	<b>50,0%</b>

<b>Valutazione complessiva</b>	<b>0,00</b>
--------------------------------	-------------

#### Valutazione EX ante

Dirigente	Data	Firma	Titolare di PO	Data	Firma

#### Valutazione EX post

Dirigente	Osservazioni del valutatore	Data	Firma

Titolare di PO	Osservazioni del valutato	Data	Firma



PROVINCIA  
DI BRESCIA

## Scheda di valutazione delle performance: anno - Dipendente CATEGORIA A

Egr. Sig./Gent.le Sig.ra

Unità organizzativa

Pesatura degli ambiti	
1. Obiettivi individuali o di gruppo	20%
2. Comportamenti organizzativi	80%

### 1. Obiettivi individuali o di gruppo

Obiettivo/servizio erogato	Peso in % (a)	Ex - post	
		Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b) Valutazione ponderata (c=a*b)
Nome obiettivo o del servizio erogato	34,0%		0
	33,0%		0
	33,0%		0
	<b>100,0%</b>	<b>Valutazione obiettivi</b>	<b>0,00</b>
		<b>Peso obiettivi</b>	<b>20,0%</b>

2. Comportamenti organizzativi					
<i>Ex - ante</i>				<i>Ex - post</i>	
Tipologia di Comportamento	Descrizione	Fattori oggettivanti	Pesatura in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa		30%	0	0,00
Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali - quantitativi attesi e dei tempi concordati				
Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento al soggetto delegante		30%	0	0,00
Capacità di reporting	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi				
Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della U.O. di riferimento o in collaborazione tra più U.O.				
Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento				
Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni, sia con gli utenti esterni e gli altri interlocutori dell'ente				
Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo), sia del clima organizzativo interno (evitando conflitti)		40%	0	0,00
			<b>100%</b>	<b>Valutazione</b>	<b>0,00</b>
				<b>Peso comportamenti</b>	<b>80,0%</b>
<b>Valutazione complessiva</b>					<b>0,00</b>

#### Valutazione EX ante

Dirigente	Data	Firma	Dipendente	Data	Firma

#### Valutazione EX post

Dirigente	Osservazioni del valutatore	Data	Firma

Dirigente	Osservazioni del valutato	Data	Firma



PROVINCIA  
DI BRESCIA

## Scheda di valutazione delle performance: anno - Dipendente CATEGORIA B

Egr. Sig./Gent.le Sig.ra

Unità organizzativa

Pesatura degli ambiti	
1. Obiettivi individuali o di gruppo	20%
2. Comportamenti organizzativi	80%

### 1. Obiettivi individuali o di gruppo

Obiettivo/servizio erogato	<i>Ex - ante</i>		<i>Ex - post</i>	
	Peso in % (a)		Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b) Valutazione ponderata (c=a*b)
Nome obiettivo o del servizio erogato	34,0%			0
	33,0%			0
	33,0%			0
	<b>100,0%</b>		<b>Valutazione obiettivi</b>	<b>0,00</b>
			<b>Peso obiettivi</b>	<b>20,0%</b>

2. Comportamenti organizzativi					
<i>Ex - ante</i>				<i>Ex - post</i>	
Tipologia di Comportamento	Descrizione	Fattori oggettivanti	Pesatura in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa		30%	0	0,00
Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali - quantitativi attesi e dei tempi concordati				
Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento al soggetto delegante		30%	0	0,00
Capacità di reporting	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi				
Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della U.O. di riferimento o in collaborazione tra più U.O.				
Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento				
Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni, sia con gli utenti esterni e gli altri interlocutori dell'ente				
Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo), sia del clima organizzativo interno (evitando conflitti)		40%	0	0,00
			<b>100%</b>	<b>Valutazione</b>	<b>0,00</b>
				<b>Peso comportamenti</b>	<b>80,0%</b>

**Valutazione complessiva** **0,00**

**Valutazione EX ante**

Dirigente	Data	Firma	Dipendente	Data	Firma

**Valutazione EX post**

Dirigente	Osservazioni del valutatore	Data	Firma

Dirigente	Osservazioni del valutato	Data	Firma



## Scheda di valutazione delle performance: anno - Dipendente CATEGORIA C

Egr. Sig./Gent.le Sig.ra

Unità organizzativa

Pesatura degli ambiti	
1. Obiettivi individuali o di gruppo	30%
2. Comportamenti organizzativi	70%

### 1. Obiettivi individuali o di gruppo

Obiettivo/servizio erogato	<i>Ex - ante</i>		<i>Ex - post</i>		
	Peso in % (a)		Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Nome obiettivo o del servizio erogato	34,0%			0	0
	33,0%			0	0
	33,0%			0	0
	<b>100,0%</b>				
			<b>Valutazione obiettivi</b>		<b>0,00</b>
			<b>Peso obiettivi</b>		<b>30,0%</b>

2. Comportamenti organizzativi					
<i>Ex - ante</i>				<i>Ex - post</i>	
Tipologia di Comportamento	Descrizione	Fattori oggettivanti	Pesatura in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa		30%	0	0,00
Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali - quantitativi attesi e dei tempi concordati				
Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento al soggetto delegante		30%	0	0,00
Capacità di reporting	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi				
Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della U.O. di riferimento o in collaborazione tra più U.O.				
Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento				
Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni, sia con gli utenti esterni e gli altri interlocutori dell'ente				
Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo), sia del clima organizzativo interno (evitando conflitti)		40%	0	0,00
			<b>100%</b>	<b>Valutazione</b>	<b>0,00</b>
				<b>Peso comportamenti</b>	<b>70,0%</b>

**Valutazione complessiva 0,00**

**Valutazione EX ante**

Dirigente	Data	Firma	Dipendente	Data	Firma

**Valutazione EX post**

Dirigente	Osservazioni del valutatore	Data	Firma

Dirigente	Osservazioni del valutato	Data	Firma



PROVINCIA  
DI BRESCIA

## Scheda di valutazione delle performance: anno - Dipendente CATEGORIA D

Egr. Sig./Gent.le Sig.ra

Unità organizzativa

Pesatura degli ambiti	
1. Obiettivi individuali o di gruppo	30%
2. Comportamenti organizzativi	70%

### 1. Obiettivi individuali o di gruppo

Obiettivo/servizio erogato	<i>Ex - ante</i>		<i>Ex - post</i>		
	Peso in % (a)		Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Nome obiettivo o del servizio erogato	34,0%			0	0
	33,0%			0	0
	33,0%			0	0
	<b>100,0%</b>				
			<b>Valutazione obiettivi</b>		<b>0,00</b>
			<b>Peso obiettivi</b>		<b>30,0%</b>

2. Comportamenti organizzativi					
<i>Ex - ante</i>				<i>Ex - post</i>	
Tipologia di Comportamento	Descrizione	Fattori oggettivanti	Pesatura in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa		30%	0	0,00
Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali - quantitativi attesi e dei tempi concordati				
Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento al soggetto delegante		30%	0	0,00
Capacità di reporting	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi				
Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della U.O. di riferimento o in collaborazione tra più U.O.				
Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento				
Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni, sia con gli utenti esterni e gli altri interlocutori dell'ente				
Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo), sia del clima organizzativo interno (evitando conflitti)		40%	0	0,00
			<b>100%</b>	<b>Valutazione</b>	<b>0,00</b>
				<b>Peso comportamenti</b>	<b>70,0%</b>

**Valutazione complessiva** **0,00**

**Valutazione EX ante**

Dirigente	Data	Firma	Dipendente	Data	Firma

**Valutazione EX post**

Dirigente	Osservazioni del valutatore	Data	Firma

Dirigente	Osservazioni del valutato	Data	Firma