

COMUNE DI CARBONIA

Provincia del Sud Sardegna

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Approvato con delibera di Giunta Comunale n° 73 del 4 giugno 2021

Modificato con delibera di Giunta Comunale n° 63 del 25 marzo 2024

INDICE

TITOLO I

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

- Art. 1 - Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)
- Art. 2 – Gli elementi della valutazione
- Art. 3 - I soggetti della valutazione
- Art. 4 - Il Ciclo della Performance
- Art. 5 – Ambiti di misurazione e valutazione della performance
- Art. 6 - Il processo di misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi
- Art. 7 - Valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi
- Art. – 7 bis - Collegamento Valutazione e Formazione

TITOLO II

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE

- Art. 8 - Elementi di valutazione della performance del Segretario generale
- Art. 9 - Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati del Segretario Generale
- Art. 10 - La valutazione delle funzioni proprie del Segretario
- Art. 11 - La valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi
- Art. 12 – La valutazione finale e la scheda di valutazione del Segretario

TITOLO III

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

- Art. 13 - Elementi di valutazione della performance dei Dirigenti
- Art 14 - Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati ai Dirigenti
- Art. 15 - La valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti
- Art. 16 - La valutazione della capacità di valutazione dei propri collaboratori
- Art. 17 – La valutazione del contributo al clima organizzativo
- Art. 18 – La valutazione finale e la scheda di valutazione del Dirigente

TITOLO IV

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DEI DIPENDENTI

- Art. 19 - Elementi di valutazione della performance delle Posizioni Organizzative e dei dipendenti
- Art. 20 - Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi del personale e delle posizioni organizzative (fasi)
- Art. 21 - La valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi delle Posizioni organizzative
- Art. 22 - La valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi dei dipendenti
- Art. 23 – La valutazione finale e la scheda di valutazione delle posizioni organizzative e dei dipendenti

TITOLO V

IL SISTEMA DI ATTRIBUZIONE DEI PRIMI

- Art. 24 - Sistema di attribuzione dei premi performance
- Art. 25 - Modalità di gestione del colloquio tra valutatore e valutato

TITOLO VI

LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

- Art. 26 - La procedura di conciliazione

TITOLO VII
LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Art. 27 - La Relazione sulla Performance

Allegati in calce:

Scheda per richiesta conciliazione

Allegati esterni:

SCHEDA 1 - Valutazione del Segretario

SCHEDA 2 - Valutazione Dirigenti

SCHEDA 3 – Assegnazione obiettivi e valutazione Posizioni organizzative

SCHEDA 4 – Assegnazione obiettivi e valutazione Dipendenti

TITOLO I IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Art. 1 - Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)

1. Il **Sistema di misurazione e valutazione delle performance** (nel prosieguo) SMVP è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance (ciclo della performance) finalizzato a misurare l'andamento annuale della performance, verificando il contributo di ciascuno alla performance dell'Ente, promuovendo il cambiamento organizzativo, lo sviluppo professionale e la motivazione, in una logica di miglioramento continuo e di equa assegnazione degli incentivi.
2. Per **misurazione** si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati attraverso il ricorso a indicatori.
3. Per **valutazione** si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.
4. Misurazione e valutazione della performance sono attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio Ciclo della Performance.
5. Il presente SMVP si basa sul sistema di valori dell'ente, identificando le competenze e i comportamenti che, nell'ambito del ruolo e del lavoro di ciascuno, assumono una particolare rilevanza. È pertanto una fondamentale leva di crescita delle competenze professionali e manageriali dell'organizzazione nel suo complesso, per questo:
 - opera in modo integrato con altri sistemi gestionali, con particolare riferimento al sistema di programmazione e controllo, al quale si coordina attraverso appositi indicatori finalizzati alla verifica della performance, con l'obiettivo di migliorare continuamente i risultati dell'ente;
 - coinvolge tutti gli attori dell'organizzazione in una logica di processo di crescita comune.

Art. 2 – Gli elementi della valutazione

1. La misurazione e la valutazione della performance concerne:
 - a. il raggiungimento degli obiettivi di performance assegnati (sia di performance organizzativa che individuale);
 - b. le competenze professionali e i comportamenti organizzativi messi in atto nell'ambito lavorativo;
 - c. la capacità di differenziazione delle valutazioni dei collaboratori (solo per Dirigenti);
 - d. la valutazione del clima organizzativo;
2. La performance organizzativa è riferita alla performance complessiva dell'Ente nel suo complesso, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa e gli impatti, oltre ai risultati degli strumenti di programmazione e controllo e/o la performance di singole articolazioni dell'amministrazione (es. ciascun Settore). Gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano dei traguardi che l'Ente e/o Settore deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (o gruppi di soggetti) sono chiamati a contribuire.
3. La Performance Individuale è riferita ai risultati individuali conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati. Gli obiettivi individuali sono gli obiettivi specificamente assegnati a ciascuno (segretario/dirigenti/posizioni organizzative/dipendenti), il quale è l'unico chiamato a rispondere della sua realizzazione.

Art. 3 - I soggetti della valutazione

1. I Soggetti del SMVP sono gli attori interessati e coinvolti nel ciclo di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance e ricomprendono:
 - **il Sindaco**, cui compete la valutazione annuale dei Dirigenti e del Segretario Generale (sulla base delle proposte del Nucleo di Valutazione);
 - **il Nucleo di valutazione**, cui compete la **validazione degli obiettivi di performance**, la misurazione e valutazione della performance organizzativa nonché la proposta al Sindaco di

- valutazione annuale dei Dirigenti e del Segretario Generale, attraverso la compilazione di apposita scheda di proposta di valutazione;
- **l'organo di controllo** dell'ente (collegio dei revisori dei conti) cui compete, avvalendosi degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del D.L. n. 35/2013, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 64/2013, cioè la piattaforma dei Crediti Commerciali – sistema PCC, della verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento;
- **i Dirigenti**, cui compete la misurazione e la valutazione delle performance del personale assegnato (PO e Dipendenti);
- **le PO e i Dipendenti**, in quanto valutati;
- **i cittadini e tutti gli stakeholders**, verso i quali la performance è rivolta nell'ottica di impatto sul loro benessere.

Art. 4 - Il Ciclo della Performance

1. Le fasi del SMVP si articolano in stretta connessione con ciclo della performance ossia con quella serie di processi che partono dalla fase di programmazione delle performance, e proseguono con la gestione, la misurazione, la valutazione e la rendicontazione delle stesse, come segue:
 - a) sulla base degli indirizzi strategici definiti nelle linee programmatiche e nel Documento Unico di Programmazione, la Giunta, col supporto del Nucleo di Valutazione, definisce ~~e approva il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) nel quale sono riportati~~ **gli obiettivi di performance da inserire nel PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione di cui all'art. 6 comma 2, lett. a) del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 convertito in legge 6 Agosto 2021, n°113). In particolare, nel PIAO sono riportati :**
 - **gli obiettivi di performance di ente e/o organizzativi;**
 - **gli obiettivi di performance individuali** da assegnare al Segretario generale e ai Dirigenti;
 - **gli indicatori di risultato** di ciascun obiettivo e la relativa pesatura;
 - **le risorse umane e strumentali e finanziarie** assegnate per il raggiungimento degli obiettivi;
 - b) ciascun Dirigente espone ai propri collaboratori gli obiettivi assegnati e declina questi ultimi in piani operativi assegnando gli obiettivi a gruppi o a singoli, con la definizione degli indicatori. L'assegnazione avviene attraverso atto del Dirigente assunto con i poteri del privato datore di lavoro;
 - c) ciascun Dirigente monitora l'andamento delle attività per il conseguimento degli obiettivi segnalando al Sindaco, all'Assessore di riferimento, al Segretario generale e al Nucleo di Valutazione, con la massima tempestività, le difficoltà insorte per il pieno conseguimento degli obiettivi;
 - d) il Nucleo di Valutazione monitora periodicamente gli **stati di avanzamento degli obiettivi di performance**, anche mediante l'acquisizione di specifici report da parte dei Dirigenti, almeno due volte all'anno (**verifica intermedia e verifica finale**);
 - e) il Nucleo di Valutazione e i Dirigenti svolgono le valutazioni di propria competenza, secondo quanto previsto dal presente atto. La valutazione del Segretario, dei dirigenti e dei dipendenti ha per oggetto gli obiettivi assegnati, i risultati conseguiti, le competenze professionali e i comportamenti organizzativi ed è finalizzata anche alla corretta gestione degli istituti contrattuali;
 - f) la Giunta Comunale approva la **Relazione sulla Performance** (entro il 30 giugno dell'anno successivo);
 - g) il Nucleo di Valutazione valida la Relazione sulla Performance (entro i termini di legge).

Art. 5 – Ambiti di misurazione e valutazione della performance

1. La misurazione e la valutazione della performance concerne:
 - a) il raggiungimento degli obiettivi assegnati (sia di performance organizzativa che individuale);
 - b) le competenze professionali e i comportamenti organizzativi messi in atto nell'ambito lavorativo;
 - c) la capacità di differenziazione delle valutazioni dei collaboratori (solo per i Dirigenti).

Il punteggio complessivo della scheda, espresso in centesimi di punto (percentuale), rappresenta la valutazione finale della performance.

2. L'oggetto della valutazione non è dunque la persona, ma le modalità e le capacità con le quali essa esplica la propria attività lavorativa: il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti), il suo modo di esplicitare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di incidere sulla performance della struttura di appartenenza, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati. Per questa ragione, la valutazione non dovrà riferirsi al carattere del dipendente o alle sue caratteristiche personali, ma alla differenza tra i risultati "attesi" e quelli "effettivi", e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione.

Art. 6 - Il processo di misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi

1. Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi si propone di stabilire se gli obiettivi assegnati siano stati conseguiti e in quale misura rispetto ai risultati attesi. Ne consegue che obiettivi generici non potranno dare luogo ad una valutazione oggettiva; pertanto devono essere sempre misurabili. Affinché un obiettivo sia misurabile è necessario che contenga gli indicatori di misurazione qualitativi e quantitativi ed i relativi valori programmati. Più in particolare, gli obiettivi di performance (di ente ed organizzativi e di performance individuali) inseriti nel PEG devono essere:
 - a) rilevanti e pertinenti alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
 - b) specifici e misurabili;
 - c) tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi in rapporto alle risorse assegnate;
 - d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
 - e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
 - f) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
 - g) coerenti con tutti gli atti di pianificazione;
2. Gli obiettivi di performance di ente ed organizzativa sono collegati:
 - a) all'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - b) allo stato di attuazione complessiva dei programmi desunti dal PEG;
 - c) al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e alla capacità di attuazione di piani e programmi;
 - d) all'efficienza nell'impiego delle risorse e alla riduzione dei costi;
 - e) alla qualità e alla quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, in riferimento agli standard individuati;
 - f) al raggiungimento di obiettivi di promozione delle pari opportunità;
 - g) alla riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni (in attuazione del comma 2, dell'art. 4-bis, del D.L. n. 13/20231, e delle disposizioni fornite dal Dipartimento della RGS ed il Dipartimento della FP con la circolare n. 1/2024);
 - h) alla partecipazione ad iniziative di formazione possibilmente anche su materie non tradizionali come ad esempio soft skills, valutazione performance, gestione progetti, finanziamenti, competenze abilitanti processi di transizione amministrativa, digitale, ecologica e su sviluppo personale e professionale.
3. Ciascun obiettivo riportato nel PEG deve indicare:
 - a) il/i responsabile/i;
 - b) le azioni concrete che si svolgeranno;
 - c) la tempistica di riferimento;
 - d) gli indicatori di risultato;
 - e) il peso dell'obiettivo;
 - f) le eventuali strutture coinvolte in collaborazione (obiettivi intersettoriali).
4. Gli indicatori individuano le dimensioni della qualità riferite all'obiettivo. A ciascun indicatore dovrà essere associato un valore programmato, ossia una misura che indica i livelli quantitativi e/o qualitativi attesi per la performance oggetto di valutazione.

Art. 7 - Valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi

1. La valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi riguarda tutto il personale (Segretario, Dirigenti, posizioni organizzative e dipendenti) e si riferisce all'insieme delle competenze dimostrate attraverso le azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, funzionali al raggiungimento di obiettivi assegnati. Nel procedere alla scelta dei comportamenti da sottoporre a valutazione, si deve tenere conto, fra gli altri, delle disposizioni previste dal CCNL del comparto di appartenenza.
2. Nei titoli seguenti è indicato nel dettaglio il processo di valutazione del Segretario generale, dei Dirigenti, delle Posizioni organizzative e dei dipendenti.

Art. – 7 bis - Collegamento Valutazione e Formazione

1. L'amministrazione provvede alla predisposizione e implementazione di un Piano Annuale di Formazione che tenga conto anche delle aree di miglioramento rilevate nell'ambito della misurazione e valutazione delle performance del Dirigente.
2. I Piani formativi devono essere definiti dall'amministrazione anche in coerenza con gli esiti dell'annuale valutazione individuale delle performance, con specifico riferimento sia alle competenze tecniche, sia per la parte relativa ai comportamenti professionali
3. I risultati della formazione intesi come modificazioni apprezzabili di qualunque natura ed entità prodotte sul sistema organizzativo da attività formative, se rilevati, concorreranno, per le parti corrispondenti, alla misurazione e valutazione delle performance.

TITOLO II
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL
SEGRETARIO GENERALE

Art. 8 - Elementi di valutazione della performance del Segretario generale

1. La valutazione della performance del Segretario generale è collegata ai seguenti elementi (item):
 - a) raggiungimento degli obiettivi di performance di ente e/o organizzativa;
 - b) raggiungimento degli obiettivi di performance individuali;
 - c) funzioni proprie di Segretario Generale;
 - d) competenze professionali e comportamenti organizzativi del Segretario Generale, ossia i comportamenti che qualificano l'attività professionale della figura e che si ritengono strategiche per l'organizzazione.
2. A ciascun item di valutazione è assegnato un punteggio, la cui somma deve essere pari a 100 punti, come segue:

	Elementi di valutazione (item)	Punteggio massimo
a)	Raggiungimento degli obiettivi di performance di ente e/o organizzativa	10 punti
b)	Raggiungimento degli obiettivi di performance individuali	40 punti
c)	Funzioni proprie di Segretario Generale	30 punti
d)	Competenze professionali e comportamenti organizzativi	20 punti
	TOTALE	100 punti

Art. 9 - Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati del Segretario Generale

1. Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi di performance assegnati al Segretario Generale si articola nelle seguenti fasi:
 - a) Fase previsionale: attribuzione di obiettivi di performance (di norma entro i primi due mesi dell'esercizio) rispondenti alle funzioni proprie del segretario generale evincibili dalla normativa vigente;
 - b) Fase di monitoraggio (infrannuale): verifica periodica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, mediante specifici report, in occasione della verifica intermedia (di norma entro settembre);
 - c) Fase consuntiva:
 - compilazione da parte del Segretario di apposito report indicante i risultati conseguiti in riferimento a ciascuno degli obiettivi assegnati, gli scostamenti e le motivazioni del mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati (entro febbraio);
 - colloquio tra il Nucleo di Valutazione e il Segretario (entro il 15 marzo) al fine di acquisire elementi e informazioni necessari a misurare e valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance conseguiti nell'anno precedente;
 - valutazione finale della performance individuale da parte del Sindaco col supporto dell'Organismo di Valutazione (entro il 30 aprile);
 - colloquio tra il Nucleo Valutazione e il Segretario per la comunicazione del punteggio assegnato, nel quale è adeguatamente motivato il giudizio espresso e indicato un eventuale percorso di miglioramento individuale, sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia nell'area delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi; nella scheda di valutazione andranno riportate anche le osservazioni del valutato. Nel colloquio di valutazione, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e

informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento.

2. Al Segretario generale sono assegnati un numero n di obiettivi di performance di ente e organizzativi e un numero n di obiettivi di performance individuali formalizzati con l'approvazione del PEG da parte della Giunta Comunale. Ad ogni obiettivo deve essere assegnato un peso percentuale (P_i). Il totale dei pesi percentuali deve sommare al 100% sia per quelli di performance di ente e/o organizzativa che per quelli di performance individuale.
3. Il peso percentuale di ciascun obiettivo è in funzione delle priorità che l'Amministrazione gli assegna (ALTA-MEDIA-BASSA) cui corrisponde un relativo punteggio (w_i) sulla base del seguente schema:

PRIORITA	PUNTEGGIO (w_i)
ALTA	2
MEDIA	1,5
BASSA	1

Il peso percentuale (P_i) assegnato a ciascun obiettivo è pari al rapporto tra il singolo punteggio dell'obiettivo (w_i) e la somma dei punteggi di tutti gli obiettivi assegnati, secondo la seguente formula:

$$P_i = \frac{w_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

dove: n = numero totale degli obiettivi assegnati al Segretario

w_i = punteggio di ciascun obiettivo

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è misurato tramite **indicatori** definiti in sede di assegnazione degli obiettivi stessi, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente.

4. A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche sul grado di avanzamento/raggiungimento degli obiettivi assegnati, il Nucleo di valutazione assegna a ciascun obiettivo una percentuale di raggiungimento secondo il seguente schema:

	Raggiungimento	Percentuale raggiunta (Pr_i)
1	Obiettivo raggiunto al 100%	100
2	Obiettivo raggiunto secondo una certa percentuale X% (esempio 85%)	X (nell'esempio 85)
3	Obiettivo non raggiunto	0

Ciascuna percentuale di raggiungimento (Pr_i) è moltiplicata per il peso percentuale (P_i) ottenendo la percentuale di raggiungimento conseguita per ciascun obiettivo (Pc_i) secondo la seguente formula:

$$Pc_i = Pr_i * P_i$$

Il punteggio complessivo relativo alla performance di ente e/o organizzativa (P) è pari alla somma delle percentuali di raggiungimento conseguita per ciascun obiettivo (Pc_i) moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile (P_{max}) secondo la seguente formula:

$$P = \sum_{i=1}^n Pc_i * P_{max}$$

dove: n = numero totale degli obiettivi di performance di ente e/o organizzativa assegnati

P_{max} è il punteggio massimo conseguibile, che è pari a: 10 punti per gli obiettivi di performance di ente e/o organizzativa; 40 punti per gli obiettivi di performance individuale

5. Stessa procedura indicata nei precedenti commi sarà seguita per la determinazione del punteggio raggiunto per gli obiettivi di performance individuale.

Art. 10 - La valutazione delle funzioni proprie del Segretario

1. La valutazione delle funzioni proprie del Segretario Generale è effettuata assegnando a ciascuna delle sotto indicate variabili un punteggio non superiore a quello massimo indicato in corrispondenza di ciascuna variabile (item di valutazione):

n.	variabili	punteggio massimo
1	Collaborazione ed assistenza giuridico amministrativa – art. 97, comma 2, del TUEL. Partecipazione attiva, nella veste consultiva e propositiva, nelle materie proprie del segretario	5
2	Partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni di Giunta e di Consiglio. Art. 97, comma 4, lett.a) TUEL.	5
3	Funzioni di rogito dei contratti dell'ente, art.97, comma 4, lettera c).	5
4	Coordinamento attività dei Dirigenti, nel rispetto dell'autonomia, responsabilità e professionalità degli stessi	5
5	Direzione del controllo successivo di regolarità amministrativa, ai sensi dell'art. 147 bis del T.U. 18.8.2000, n. 267	5
6	Predisposizione del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza, della relazione sulla prevenzione della corruzione, attuazione e monitoraggio azioni previste	5
	Totale	30

2. Nella valutazione delle funzioni proprie del Segretario il valutatore assegnerà a ciascuna variabile di cui al precedente comma un punteggio all'interno della seguente scala di valutazione:
 - a) "inadeguata", il punteggio assegnato sarà pari a 1;
 - b) "insoddisfacente", il punteggio assegnato sarà pari a 2;
 - c) "sufficiente", il punteggio assegnato sarà pari a 3;
 - d) "buono", il punteggio assegnato sarà pari a 4;
 - e) "eccellente", il punteggio assegnato sarà pari a 5.

La somma dei punteggi assegnati a tutte le variabili ci dà la valutazione delle funzioni proprie del Segretario.

Art. 11 - La valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi

1. La valutazione relativa alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi del Segretario Generale è effettuata assegnando a ciascuna delle sotto indicate variabili un punteggio non superiore a quello massimo indicato in corrispondenza di ciascuna variabile (item di valutazione):

n.	variabili	Punteggio massimo
1	Capacità di analisi e di gestione dei problemi	5
2	Capacità di iniziativa	5
3	Capacità relazionali (orientamento al cliente/utente interno ed esterno, costruzione rapporti)	5
4	Capacità realizzative (accuratezza, iniziativa, rispetto delle scadenze previste per legge, affidabilità e costanza nel lavoro)	5
	Totale	20

2. Nella valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi del Segretario il valutatore assegnerà a ciascuna variabile, di cui al precedente comma, un punteggio all'interno della seguente scala di valutazione:
 - a) "inadeguata", il punteggio assegnato sarà pari a 1;
 - b) "insoddisfacente", il punteggio assegnato sarà pari a 2;

- c) “sufficiente”, il punteggio assegnato sarà pari a 3;
- d) “buono”, il punteggio assegnato sarà pari a 4;
- e) “eccellente”, il punteggio assegnato sarà pari a 5.

La somma dei punteggi assegnati alle variabili indicate al comma 1 ci dà la valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi del Segretario.

Art. 12 – La valutazione finale e la scheda di valutazione del Segretario

1. Al termine della valutazione, il valutatore compila la scheda di valutazione (SCHEDA 1 modello allegato a titolo esemplificativo) che dovrà contenere i seguenti elementi:
 - a. la misurazione e la valutazione dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati (sia di performance organizzativa che individuale);
 - b. la valutazione delle funzioni proprie del segretario
 - c. la valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi;
 - d. le eventuali indicazioni di miglioramento;
 - e. le eventuali considerazioni del valutato da raccogliersi al momento della presentazione della scheda;
 - f. la firma del valutatore e quella per presa visione del valutato;
 - g. la data in cui la scheda stessa è presentata al valutato.

TITOLO III
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

Art. 13 - Elementi di valutazione della performance dei Dirigenti

1. La valutazione della performance dei Dirigenti è collegata ai seguenti elementi (item):
 - a) raggiungimento degli obiettivi di performance di ente e/o organizzativa;
 - b) raggiungimento degli obiettivi di performance individuali;
 - c) competenze professionali e dei comportamenti organizzativi;
 - d) capacità di valutazione dei propri collaboratori;
 - e) contributo al clima organizzativo;
2. A ciascun item di valutazione è assegnato un punteggio, la cui somma deve essere pari a 100 punti, come segue:

	Elementi di valutazione (item)	Punteggio massimo
a)	Raggiungimento degli obiettivi di performance di ente e/o organizzativa	10 Punti
b)	Raggiungimento degli obiettivi di performance individuali	40 punti
c)	Competenze professionali e comportamenti organizzativi	40 punti
d)	Capacità di valutazione e differenziazione dei propri collaboratori	5 punti
e)	Contributo al clima organizzativo	5 punti
	TOTALE	100 punti

Art 14 - Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati ai Dirigenti

1. Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi di performance assegnati ai Dirigenti si articola nelle seguenti fasi:
 - a) Fase previsionale (di norma entro i primi due mesi dell'esercizio), con l'attribuzione degli obiettivi ai Dirigenti attraverso l'approvazione del PEG da parte della Giunta Comunale;
 - b) Fase di monitoraggio (infrannuale): verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, mediante specifici report, in occasione della verifica intermedia (di norma entro settembre);
 - c) Fase consuntiva:
 - compilazione da parte del Dirigente di apposito report indicante i risultati conseguiti in riferimento a ciascuno degli obiettivi assegnati, gli scostamenti e le motivazioni del mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati (entro febbraio);
 - confronto tra il Nucleo di Valutazione e ciascun Dirigente al fine di acquisire elementi e informazioni necessarie a misurare e valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance conseguiti nell'anno precedente;
 - riunione tra tutti i Dirigenti, il Segretario generale e il Nucleo di Valutazione al fine di condividere i criteri di valutazione del personale. In tale occasione i Dirigenti illustreranno le proposte di valutazione dei propri collaboratori al fine di giungere, nel rispetto dell'autonomia di ciascun Dirigente, ad una applicazione omogenea del Sistema di misurazione delle performance (entro 28 febbraio);
 - trasmissione al Nucleo di Valutazione da parte dei Dirigenti delle schede di valutazione del proprio personale, (entro 15 marzo);

- proposta di valutazione dei Dirigenti da parte del Nucleo di Valutazione al Sindaco (entro il 20 aprile);
 - decisione del Sindaco rispetto alla proposta dall'Organismo di Valutazione (entro il 30 aprile);
 - colloquio tra il Nucleo Valutazione e il Dirigente per la comunicazione del punteggio assegnato, nel quale è adeguatamente motivato il giudizio espresso e indicato un eventuale percorso di miglioramento individuale, sia nell'area della prestazione individuale volta al raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia nell'area delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi; nelle schede di valutazione andranno riportate anche le osservazioni del valutato. Nel colloquio di valutazione, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento;
2. Ai Dirigenti sono assegnati un numero n di obiettivi di performance di ente e organizzativi e un numero n di obiettivi di performance individuali formalizzati con l'approvazione del PEG da parte della Giunta Comunale. Ad ogni obiettivo deve essere assegnato un peso percentuale (P_i). Il totale dei pesi percentuali deve sommare al 100% sia per quelli di performance di ente e/o organizzativa che per quelli di performance individuale.
 3. Il peso percentuale di ciascun obiettivo è in funzione delle priorità che l'Amministrazione gli assegna (ALTA-MEDIA-BASSA) cui corrisponde un relativo punteggio (w_i) sulla base del seguente schema:

PRIORITA	PUNTEGGIO (w_i)
ALTA	2
MEDIA	1,5
BASSA	1

Il peso percentuale (P_i) assegnato a ciascun obiettivo è pari al rapporto tra il singolo punteggio dell'obiettivo (w_i) e la somma dei punteggi di tutti gli obiettivi assegnati, secondo la seguente formula:

$$P_i = \frac{w_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

dove: n = numero totale degli obiettivi assegnati al Dirigente
 w_i = punteggio di ciascun obiettivo

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è misurato tramite **indicatori** definiti in sede di assegnazione degli obiettivi stessi, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente.

4. A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche sul grado di avanzamento/raggiungimento degli obiettivi assegnati, il Nucleo di valutazione assegna a ciascun obiettivo una percentuale di raggiungimento secondo il seguente schema:

	Raggiungimento	Percentuale raggiunta (Pr_i)
1	Obiettivo raggiunto al 100%	100
2	Obiettivo raggiunto secondo una certa percentuale X% (esempio 85%)	X (nell'esempio 85)
3	Obiettivo non raggiunto	0

Ciascuna percentuale di raggiungimento (Pr_i) è moltiplicata per il peso percentuale (P_i) ottenendo la percentuale di raggiungimento conseguita per ciascun obiettivo (Pc_i) secondo la seguente formula:

$$Pc_i = Pr_i * P_i$$

Il punteggio complessivo relativo alla performance di ente e/o organizzativa (P) è pari alla somma delle percentuali di raggiungimento conseguita per ciascun obiettivo (P_{c_i}) moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile (P_{max}) secondo la seguente formula:

$$P = \sum_{i=1}^n P_{c_i} * P_{max}$$

dove: n = numero totale degli obiettivi di performance di ente e/o organizzativa assegnati
 P_{max} è il punteggio massimo conseguibile che è pari a: 10 punti per gli obiettivi di performance di ente e/o organizzativa; 40 punti per gli obiettivi di performance individuale

5. Stessa procedura di cui ai precedenti commi sarà seguita per la determinazione del punteggio raggiunto per gli obiettivi di performance individuale.

Art. 15 - La valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti

4. Le competenze professionali e i comportamenti organizzativi si articolano in quattro macro aree:
- competenze gestionali: sono comportamenti relativi alla gestione di risorse e collaboratori per il raggiungimento di obiettivi e risultati;
 - competenze realizzative: sono comportamenti connessi alla produzione e realizzazione delle attività lavorative;
 - competenze socio-relazionali: sono comportamenti relativi alle dinamiche di interazione con gli altri;
 - competenze personali-organizzative: sono comportamenti relativi alla propria modalità di stare nell'organizzazione.
5. La valutazione relativa alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi viene effettuata dal Nucleo di Valutazione, col supporto del Segretario generale, assegnando a ciascuna delle sotto indicate variabili un punteggio non superiore a quello massimo indicato in corrispondenza di ciascuna:

variabili		descrizione	Indicatori comportamentali	Punteggio assegnabile
GESTIONALI	PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE	Capacità di pianificare e di organizzare le risorse strumentali, finanziarie e umane disponibili	Programma le attività e monitora i risultati nel rispetto dei tempi e delle scadenze; valuta l'impatto economico delle scelte organizzative ponendo particolare attenzione ai criteri di ottimizzazione delle risorse; valuta l'impatto organizzativo delle scelte organizzative integrandosi e cooperando con le altre parti dell'organizzazione	1=Programma a breve termine 2=Programma a medio termine 3= Programma a lungo termine 4= Programma ed esige la programmazione dei collaboratori 5= Programma ed è in grado di gestire gli imprevisti senza ripercussione sui risultati
	COORDINAMENTO E SVILUPPO COLLABORATORI	Capacità di coordinare più persone promuovendo lo sviluppo dei propri collaboratori	coordina il proprio gruppo di lavoro sul piano operativo - illustrando gli obiettivi, assegnando le attività, indicando i tempi, affidando incarichi in base alla professionalità; coordina il proprio gruppo di lavoro sul piano relazionale,	1= dimostra un atteggiamento deleterio nei confronti dei propri collaboratori non agevolandoli e, a volte, non permettendogli di partecipare ad attività volte alla loro crescita e sviluppo 2= si dimostra disinteressato verso la crescita e lo sviluppo

			<p>gestendo il conflitto, garantendo supporto in situazioni di criticità, curando il benessere organizzativo; motiva e coinvolge i collaboratori, valorizzando le professionalità in un'ottica di sviluppo; esercita la delega, mantenendo il pieno coinvolgimento e la responsabilità dei risultati; si pone come guida esercitando autorevolezza</p>	<p>dei propri collaboratori per i quali non apporta feedback, suggerimenti di miglioramento, consigli 3= facilita la crescita, l'apprendimento e lo sviluppo professionale dei collaboratori passivamente, lasciandoli partecipare ad attività volte al loro sviluppo 4= facilita la crescita, l'apprendimento e lo sviluppo professionale dei collaboratori attraverso la restituzione di suggerimenti e spiegazioni costruttive e motivanti e facendoli partecipare ad attività volte al loro sviluppo 5= facilita la crescita, l'apprendimento e lo sviluppo professionale dei collaboratori, anche attraverso l'analisi dei fabbisogni formativi e di sviluppo di competenze professionali, restituzione di suggerimenti e spiegazioni costruttive e motivanti; indirizza i collaboratori verso le attività più pertinenti volte al loro sviluppo</p>
REALIZZATIVE	PROBLEM SOLVING E INNOVAZIONE	Capacità di comprendere le situazioni identificando le criticità e individuando soluzioni operative adeguate al contesto	Assumere decisioni in modo autonomo, veloce ed efficace, anche in situazioni caratterizzate da stress, tenendo conto dei vincoli/risorse rilevanti del contesto	<p>2= non prende decisioni e va avanti passivamente indipendentemente dalle richieste del contesto e degli obiettivi da raggiungere 4= prende decisioni solo se sollecitato, senza tenere conto dalle richieste del contesto e degli obiettivi da raggiungere 6= prende decisioni in modo autonomo ma non sempre efficace e veloce, soprattutto in situazioni caratterizzate da stress e non tenendo sempre conto dalle richieste del contesto e degli obiettivi da raggiungere 8= prende decisioni in modo autonomo, efficace e veloce, anche in situazioni caratterizzate da stress e tenendo sempre conto dalle richieste del</p>

				<p>contesto e degli obiettivi da raggiungere 10= prende decisioni in modo autonomo, efficace e veloce, anche in situazioni caratterizzate da stress e tenendo sempre conto dalle richieste del contesto e degli obiettivi da raggiungere; è capace di anticipare le situazioni e assumere decisioni in grado di far risparmiare tempo e risorse all'Ente</p>
SOCIO-RELAZIONALI	COLLABORAZIONE INTERSETTORIALE	<p>Collaborazione con i colleghi di pari grado e col segretario generale</p>	<p>Collaborazione con i colleghi di pari grado e col segretario generale al fine di contribuire e trovare soluzioni per il raggiungimento di obiettivi comuni</p>	<p>2= non collabora con i colleghi e col segretario, e laddove costretto, alimenta la conflittualità interna ostacolando il raggiungimento degli obiettivi comuni 4= tende a non voler collaborare e, laddove sollecitato, lo fa in maniera passiva senza contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni 6= collabora con i colleghi e il segretario solo se sollecitato e contribuisce al raggiungimento degli obiettivi comuni 8= collabora attivamente con i colleghi e il segretario e contribuisce al raggiungimento degli obiettivi comuni favorendo l'integrazione interfunzionale 10= crea occasioni di collaborazione promuovendo il confronto tra colleghi e col segretario e il lavoro di gruppo per la risoluzione di problemi, la ricerca di soluzioni condivise ecc</p>
PERSONALI-ORGANIZZATIVE	ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITA'	<p>Adattamento ai cambiamenti del contesto ambientale,</p>	<p>manifesta apertura e interesse per le situazioni di cambiamento;</p>	<p>1=Non si trova a suo agio in situazioni diverse rispetto alle</p>

		normativo e organizzativo	adatta programmi, piani e strategie in base ai cambiamenti del contesto	abitudini di lavoro consolidate 2= Si adatta alle esigenze organizzative 3= Risponde in modo flessibile e proattivo nei confronti delle esigenze organizzative 4= E' positivamente stimolato da situazioni nuove e di cambiamento 5=E' promotore di processi di cambiamento
	GESTIONE DELLE EMOZIONI E DELLO STRESS	Autocontrollo in situazioni di lavoro emotive e/o stressanti	controlla e gestisce le proprie emozioni in ambito lavorativo senza agire istintivamente; non scarica sui colleghi situazioni stressanti di carattere lavorativo e/o personale; reagisce con equilibrio e lucidità a situazioni lavorative stressanti ed in situazioni di aumento del carico di lavoro	1= Tende talvolta a sottrarsi a situazioni lavorative che possano creare tensione 2= Reagisce con equilibrio e lucidità in situazioni lavorative di medio-bassa complessità 3= Reagisce con equilibrio e lucidità in situazioni lavorative di medio-alta complessità e non riversa sui colleghi le proprie tensioni personali 4= Reagisce con equilibrio e lucidità in situazioni lavorative stressanti e di urgenza e non riversa sui colleghi le proprie tensioni personali 5= Mantiene l'autocontrollo e l'equilibrio e lo fa mantenere anche agli altri colleghi e collaboratori e non riversa sui colleghi le proprie tensioni personali
TOTALE				40

La somma dei punteggi assegnati a tutte le variabili ci dà la valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi del Dirigente.

Art. 16 - La valutazione della capacità di valutazione dei propri collaboratori

1. La capacità di differenziare le valutazioni assegnate ai propri collaboratori è valutata tenendo conto sia del punteggio finale assegnato ai dipendenti sia del punteggio assegnato ai singoli item di valutazione (es: due dipendenti possono raggiungere il medesimo punteggio pur con valutazioni composte in modo ampiamente differente).
2. Considerato che numero dei dipendenti è diverso per ogni settore, il Nucleo di valutazione, nel valutare la capacità di differenziazione, terrà conto delle motivazioni addotte dal Dirigente a supporto delle valutazioni sostanzialmente omogenee nel caso di bassa o nulla differenziazione dei giudizi dei propri collaboratori.
3. Il punteggio relativo alla capacità di valutazione dei propri collaboratori viene quindi assegnato dall'Organismo di Valutazione ai Dirigenti secondo il seguente schema:

	Differenziazione	Punteggio	Descrizione
1	ALTA DIFFERENZIAZIONE	5	Differenzia le valutazioni dei dipendenti tenendo conto del contesto di riferimento e garantendo l'equità interna. Utilizza in maniera appropriata gli strumenti di valutazione al fine della crescita professionale dei dipendenti
2	MEDIA DIFFERENZIAZIONE	4	differenzia le valutazioni dei dipendenti garantendo l'equità e dando un feedback sui comportamenti tenuti dai subordinati
3	BASSA DIFFERENZIAZIONE	2	applica il sistema di valutazione in maniera meccanicistica
4	NULLA DIFFERENZIAZIONE	0	Non differenzia le valutazioni applicando in maniera distorta i criteri di valutazione creando conflittualità sul contesto lavorativo

Art. 17 – La valutazione del contributo al clima organizzativo

1. Il Dirigente è valutato dai dipendenti assegnati al Settore di riferimento sul contributo al clima organizzativo.
2. Le valutazioni, con il contributo in forma anonima di tutto il personale dipendente a questi assegnato, sono acquisite tramite un questionario nel quale si richiede di rispondere alle seguenti domande:

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Esprima un voto (da 1 a 5) dove 5 è il voto massimo				
		1	2	3	4	5
	Il mio Dirigente:					
1	Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi					
2	Riesce a motivarmi nel mio lavoro					
3	È sensibile ai miei bisogni personali					
4	Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro					
5	Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte					

3. Il punteggio massimo ottenibile è 25 punti. Il punteggio massimo assegnabile a tale item di valutazione è di 5 punti. Pertanto, il punteggio ottenuto da ciascun questionario (S) va riproporzionato con il punteggio massimo assegnabile a quest'item in scheda di valutazione (5 punti) secondo la seguente formula:

$$Xi = \frac{S * 5}{25}$$

Il valore finale della valutazione del contributo al clima organizzativo (CCO) è costituito dalla media delle valutazioni ottenute (n) e riproporzionate come sopra:

$$CCO = \frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n Xi$$

Dove: Xi è il punteggio riproporzionato ottenuto da ciascun questionario
 S è il punteggio ottenuto da ciascun questionario
25 è il punteggio massimo ottenibile
5 è il punteggio massimo assegnabile per questo item di valutazione
 n è il numero di questionari compilati

Art. 18 – La valutazione finale e la scheda di valutazione del Dirigente

1. Al termine della valutazione il valutatore compila la scheda di valutazione (SCHEDA 2 modello allegato a titolo esemplificativo) che dovrà contenere i seguenti elementi:
 - a. la misurazione e la valutazione dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati;
 - b. la valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi;
 - c. le eventuali indicazioni di miglioramento;
 - d. le eventuali considerazioni del valutato da raccogliersi al momento della presentazione della scheda;
 - e. la firma del valutatore e quella per presa visione del valutato;
 - f. la data in cui la scheda stessa è presentata al valutato.

TITOLO IV
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE
POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DEI DIPENDENTI

Art. 19 - Elementi di valutazione della performance delle Posizioni Organizzative e dei dipendenti

1. La valutazione della performance del personale è collegata ai seguenti elementi (item):
 - a) raggiungimento obiettivi di performance organizzativa della struttura in responsabilità (per le posizioni organizzative)
 - b) contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza (per i dipendenti);
 - c) raggiungimento degli obiettivi di performance individuale assegnati;
 - d) competenze professionali e comportamenti organizzativi.
2. A ciascun item di valutazione è assegnato un punteggio, la cui somma deve essere pari a 100 punti, come segue:

	Elementi di valutazione (item)	Posizioni organizzative	dipendenti
a)	Raggiungimento obiettivi di performance organizzativa della struttura in responsabilità	10 punti	0
b)	Contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza	0	10 punti
c)	Raggiungimento degli obiettivi performance individuale assegnati	50 Punti	50 punti
d)	Competenze professionali e comportamenti organizzativi	40 punti	40 punti
	TOTALE	100 punti	100 punti

Art. 20 - Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi del personale e delle posizioni organizzative (fasi)

1. L'attività di valutazione del personale e delle posizioni organizzative si articola nelle seguenti fasi:
 - a) Fase previsionale (entro 15 giorni dall'approvazione del PEG): attribuzione degli obiettivi a ciascun dipendente e PO mediante atto dirigenziale adottato con i poteri del privato datore di lavoro (a tal fine è possibile utilizzare le SCHEDE 3 e 4 allegate al presente atto);
 - b) Fase di monitoraggio (infrannuale): verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, mediante specifici report, in occasione della verifica intermedia;
 - c) Fase consuntiva:
 - compilazione da parte del soggetto valutato di apposito report indicante i risultati conseguiti in riferimento a ciascuno degli obiettivi assegnati, gli scostamenti e le motivazioni del mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati (entro gennaio);
 - redazione a cura del Dirigente e trasmissione al Nucleo di valutazione, entro 15 marzo, delle schede di valutazione del personale e delle PO assegnate alla propria Struttura, **previo eventuale incontro tra dirigenti per verificare la calibrazione delle valutazioni;**
 - colloquio tra Dirigente e valutato per la comunicazione del punteggio assegnato (entro 30 aprile). Nel colloquio di valutazione, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento.
2. Alle posizioni organizzative e ai dipendenti sono assegnati un numero n di obiettivi di performance organizzativa e numero n obiettivi di performance individuale riportati in apposite schede da parte del Dirigente. Ad ogni obiettivo deve essere assegnato un peso percentuale (P_i). Il totale dei pesi

percentuali assegnati a ciascuna delle due categorie di obiettivi (performance individuale e performance organizzativa) deve sommare al 100%.

3. Gli obiettivi assegnati alle PO e ai dipendenti devono corrispondere il più possibile con gli obiettivi assegnati al Dirigente col PEG e/o alle attività in responsabilità al Dirigente. Resta comunque la possibilità al Dirigente di assegnare obiettivi individuali cosiddetti "indipendenti", cioè non corrispondenti alle attività di cui sopra, fatto salvo il rispetto dei seguenti criteri:
 - Obiettivo misurabile
 - Obiettivo raggiungibile
 - Obiettivo "controllabile"
 - Obiettivo verificabile.
4. Il peso percentuale di ciascun obiettivo è in funzione delle priorità che il Dirigente gli assegna (ALTA-MEDIA-BASSA) cui corrisponde un relativo punteggio (w_i) sulla base del seguente schema:

PRIORITA	PUNTEGGIO (w_i)
ALTA	2
MEDIA	1,5
BASSA	1

5. Il peso percentuale (P_i) assegnato a ciascun obiettivo è pari al rapporto tra il singolo punteggio dell'obiettivo (w_i) e la somma dei punteggi di tutti gli obiettivi assegnati al singolo dipendente, secondo la seguente formula:

$$P_i = \frac{w_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

dove: n = numero totale degli obiettivi assegnati al dipendente

w_i = punteggio di ciascun obiettivo

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è misurato tramite **indicatori** definiti in sede di assegnazione degli obiettivi stessi.

6. A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche sul grado di avanzamento/raggiungimento degli obiettivi assegnati, il Dirigente assegna a ciascun obiettivo una percentuale di raggiungimento secondo il seguente schema:

	Raggiungimento	Percentuale raggiunta (Pr_i)
1	Obiettivo raggiunto al 100%	100
2	Obiettivo raggiunto secondo una certa percentuale X% (esempio 85%)	X (nell'esempio 85)
3	Obiettivo non raggiunto	0

Ciascuna percentuale di raggiungimento (Pr_i) è moltiplicata per il peso percentuale (P_i) ottenendo la percentuale di raggiungimento conseguita per ciascun obiettivo (Pc_i) secondo la seguente formula:

$$Pc_i = Pr_i * P_i$$

Il punteggio complessivo relativo alla performance (P) è pari alla somma delle percentuali di raggiungimento conseguita per ciascun obiettivo (Pc_i) moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile (P_{max}) secondo la seguente formula:

$$P = \sum_{i=1}^n Pc_i * P_{max}$$

dove: n = numero totale degli obiettivi di performance
 P_{max} è il punteggio massimo conseguibile.

7. Nel caso in cui il dipendente, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna e in casi di riorganizzazione, la valutazione è effettuata dal Dirigente cui il dipendente è assegnato al 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione il quale dovrà rapportarsi con il Dirigente presso cui il dipendente ha prestato servizio nell'anno di riferimento.

Art. 21 - La valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi delle Posizioni organizzative

1. Le competenze professionali e i comportamenti organizzativi delle **posizioni organizzative** si articolano in quattro macro aree:
 - a) competenze gestionali: sono comportamenti relativi alla gestione di risorse e collaboratori per il raggiungimento di obiettivi e risultati;
 - b) competenze realizzative: sono comportamenti connessi alla produzione e realizzazione delle attività lavorative;
 - c) competenze socio-relazionali: sono comportamenti relativi alle dinamiche di interazione con gli altri;
 - d) competenze personali-organizzative: sono comportamenti relativi alla propria modalità di stare nell'organizzazione.
2. La valutazione relativa alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi delle Posizioni Organizzativa viene effettuata dal Dirigente assegnando a ciascuna delle sotto indicate variabili un punteggio non superiore a quello massimo indicato in corrispondenza di ciascuna:

variabili		descrizione	Indicatori comportamentali	Punteggio assegnabile
GESTIONALI	COORDINAMENTO E SVILUPPO COLLABORATORI	Capacità di coordinare più persone promuovendo lo sviluppo dei propri collaboratori;	<p>programma le attività e coordina il proprio gruppo di lavoro sul piano operativo assegnando le attività, indicando i tempi, affidando incarichi in base alla professionalità;</p> <p>coordina il proprio gruppo di lavoro sul piano relazionale, gestendo il conflitto, garantendo supporto in situazioni di criticità, curando il benessere organizzativo;</p> <p>motiva e coinvolge i collaboratori, valorizzando le professionalità in un'ottica di sviluppo;</p>	<p>2= Non programma le attività e non gestisce il gruppo di lavoro perché se ne disinteressa e lascia che i membri portino avanti gli obiettivi e il lavoro in modalità autogestita;</p> <p>4= partecipa alle attività di gruppo in modo passivo, senza condurlo, gestirlo, spronarlo verso il raggiungimento degli obiettivi</p> <p>6= gestisce il gruppo di lavoro verso il raggiungimento degli obiettivi senza particolare interesse per le opinioni altrui, lo scambio di informazioni e la negoziazione</p> <p>8= programma le attività e gestisce il gruppo di lavoro verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati attraverso il coinvolgimento e la condivisione delle informazioni utili</p> <p>10 = programma le attività e gestisce il gruppo di lavoro verso il raggiungimento degli obiettivi attraverso la negoziazione continua tra le idee e le opinioni</p>

				di tutti i membri e la condivisione delle informazioni utili; è capace di delegare compiti e responsabilità agli altri
REALIZZATIVE	PROBLEM SOLVING E INNOVAZIONE	Capacità di comprendere le situazioni identificando le criticità e individuando soluzioni operative adeguate al contesto	<p>Individua, analizza e contestualizza il problema;</p> <p>si attiva tempestivamente per prevenire e risolvere il problema;</p> <p>propone idee e soluzioni efficaci, innovative e migliorative;</p>	<p>2= non si impegna per raggiungere gli obiettivi assegnati; non si dedica alle mansioni e ai compiti da svolgere, non è preciso né accurato nel portarli avanti e adotta un atteggiamento ostruzionistico anche verso il lavoro dei collaboratori</p> <p>4= mostra uno scarso livello di impegno verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati; scarsa dedizione verso le mansioni e i compiti da svolgere</p> <p>6= si impegna a raggiungere gli obiettivi assegnati e si dedica ai compiti da svolgere; è accurato e preciso in particolare su sollecitazione dei superiori</p> <p>8= mostra impegno verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati e dedizione verso le mansioni e i compiti da svolgere che porta avanti con precisione e accuratezza e in totale autonomia</p> <p>10= mostra un ottimo livello di impegno verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati, dedizione verso le mansioni e compiti da svolgere; è preciso e accurato e adotta meccanismi di monitoraggio e autocontrollo del proprio lavoro e di quello dei collaboratori</p>
SOCIO-RELAZIONALI	COLLABORAZIONE INTERSETTORIALE	Capacità di collaborazione con i colleghi di pari grado e con i colleghi di altri Settori	Collaborazione con i colleghi di pari grado e con i colleghi di altri Settori al fine di contribuire e trovare soluzioni per il raggiungimento di obiettivi comuni	<p>1= non collabora con i colleghi e, laddove costretto, alimenta la conflittualità interna ostacolando il raggiungimento degli obiettivi comuni</p> <p>2= tende a non voler collaborare e, laddove sollecitato, lo fa in maniera passiva senza contribuire al</p>

				raggiungimento degli obiettivi comuni 3= collabora con i colleghi se sollecitato e contribuisce al raggiungimento degli obiettivi comuni 4= collabora attivamente con i colleghi e contribuisce al raggiungimento degli obiettivi comuni favorendo l'integrazione interfunzionale 5= crea occasioni di collaborazione promuovendo il confronto tra colleghi e il lavoro di gruppo per la risoluzioni di problemi, la ricerca di soluzioni condivise ecc
PERSONALI-ORGANIZZATIVE	FLESSIBILITA' E ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO AL FINE DI RISPETTARE LE SCADENZE PREFISSATE; TEMPESTIVITA' NELLE PRESTAZIONI	Adattamento ai cambiamenti del contesto ambientale, normativo e organizzativo al fine di rispettare i tempi e le scadenze per l'esecuzione delle prestazioni	Capacità di adattamento ai cambiamenti di e flessibilità nell'organizzazione del lavoro al fine di rispettare i tempi e le scadenze	2= non rispetta i tempi e le scadenze fissate dal Dirigente, dalla normativa e da disposizioni interne e consegna il lavoro in ritardo anche se ripetutamente sollecitato 4= rispetta i tempi e le scadenze fissate dal Dirigente, dalla normativa e da disposizioni interne solo se ripetutamente sollecitato 6= rispetta le scadenze fissate dal Dirigente, dalla normativa e da disposizioni interne in autonomia 8= rispetta le scadenze fissate dal Dirigente, dalla normativa e da disposizioni interne e, talvolta, consegna i lavori in anticipo anche senza essere sollecitato 10= dimostra alto senso di responsabilità nel rispetto delle scadenze fissate dal Dirigente, dalla normativa e da disposizioni interne; spesso consegna il lavoro in anticipo per consentire al Dirigente il controllo finale ed eventuali correzioni/migliorie al fine della consegna definitiva entro i termini
	GESTIONE DELLE EMOZIONI E DELLO STRESS	Autocontrollo in situazioni di lavoro emotive e/o stressanti	controlla e gestisce le proprie emozioni in ambito lavorativo senza agire istintivamente;	1= Tende talvolta a sottrarsi a situazioni lavorative che possano creare tensione

			<p>non scarica sui colleghi situazioni stressanti di carattere lavorativo e/o personale;</p> <p>reagisce con equilibrio e lucidità a situazioni lavorative stressanti ed in situazioni di aumento del carico di lavoro</p>	<p>2= Reagisce con equilibrio e lucidità in situazioni lavorative di medio-bassa complessità</p> <p>3= Reagisce con equilibrio e lucidità in situazioni lavorative di medio-alta complessità e non riversa sui colleghi le proprie tensioni personali</p> <p>4= Reagisce con equilibrio e lucidità in situazioni lavorative stressanti e di urgenza e non riversa sui colleghi le proprie tensioni personali</p> <p>5= Mantiene l'autocontrollo e l'equilibrio e lo fa mantenere anche agli altri colleghi e collaboratori e non riversa sui colleghi le proprie tensioni personali</p>
TOTALE				40

La somma dei punteggi di tutte le variabili sopra indicate ci dà la valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi della posizione organizzativa.

Art. 22 - La valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi dei dipendenti

1. Le competenze professionali e i comportamenti organizzativi dei dipendenti si articolano in tre macro aree:
 - a) competenze realizzative: sono comportamenti connessi alla produzione e realizzazione delle attività lavorative;
 - b) competenze socio-relazionali: sono comportamenti relativi alle dinamiche di interazione con gli altri;
 - c) competenze personali-organizzative: sono comportamenti relativi alla propria modalità di stare nell'organizzazione.
2. La valutazione relativa alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi dei **dipendenti** viene effettuata dal Dirigente assegnando a ciascuna delle sotto indicate variabili un punteggio non superiore a quello massimo indicato in corrispondenza di ciascuna:

variabili		descrizione	Indicatori comportamentali	Punteggio assegnabile
REALIZZATIVE	IMPEGNO, DEDIZIONE E ACCURATEZZA, RISPETTO DI TEMPI E DELLE SCADENZE	Capacità a svolgere i compiti e le mansioni assegnate con attenzione e precisione al fine di raggiungere al meglio gli obiettivi nel rispetto delle scadenze	Svolge la prestazione con impegno e dedizione; Mostra attenzione e impegno per il raggiungimento degli obiettivi assegnati E' attento al rispetto dei tempi assegnati e alle scadenze	2= non si impegna per raggiungere gli obiettivi assegnati; non si dedica alle mansioni e ai compiti da svolgere, non è preciso né accurato nel portarli avanti e adotta un atteggiamento ostruzionistico anche verso il lavoro degli altri; è sempre in ritardo rispetto alle scadenze 4=mostra uno scarso livello di impegno verso il

				raggiungimento degli obiettivi assegnati; scarsa dedizione verso le mansioni e i compiti da svolgere per i quali non è preciso né accurato né rispettoso delle scadenze 6= si impegna a raggiungere gli obiettivi assegnati e si dedica ai compiti da svolgere; è accurato e preciso soprattutto su sollecitazione dei superiori 8=mostra impegno verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati e dedizione verso le mansioni e i compiti da svolgere che porta avanti con precisione e accuratezza e in totale autonomia nel rispetto delle scadenze assegnate 10=mostra un ottimo livello di impegno verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati, dedizione verso le mansioni e compiti da svolgere; è preciso e accurato e adotta meccanismi di monitoraggio e autocontrollo del proprio lavoro; è rispettoso delle scadenze e quando possibile le anticipa
	AUTONOMIA	Capacità di organizzare in modo autonomo e responsabile la propria attività lavorativa nel rispetto dei tempi e delle direttive impartite	prende in carico con impegno le attività e i progetti nel rispetto delle direttive senza necessità di frequenti interventi dall'esterno; opera nel rispetto dei tempi e delle scadenze; mostra propensione ad assumersi responsabilità e prendere le decisioni nelle specifiche situazioni, nella consapevolezza di quanto previsto dal proprio ruolo/categoria	2= Senza direttive e supervisione costante tende a bloccarsi 4= agisce in modo autonomo ma nelle situazioni complesse ha bisogno di direttive e supervisione 6=Agisce in modo autonomo senza bisogno di costante supervisione nel rispetto dei tempi 8=E' portato a fare più di quanto gli viene chiesto, nel rispetto di quanto previsto dal proprio ruolo 10=Affronta attività complesse e sfidanti e cerca maggiori e nuove responsabilità, nel rispetto di quanto previsto dal proprio ruolo/categoria
SOCIO-RELAZIONALI	INTEGRAZIONE E COLLABORAZIONE	Capacità di integrazione e collaborazione nei gruppi di lavoro e/o di collaborazione con i colleghi	contribuisce in modo attivo e apporta il proprio contributo al lavoro del gruppo o collabora attivamente con i colleghi; si inserisce nel gruppo in modo armonico, rispettoso	1= manifesta resistenza all'integrazione con il gruppo e alla collaborazione con i colleghi 2= Non si integra facilmente nel gruppo o con i colleghi e lavora prevalentemente in solitudine

			dei colleghi e non conflittuale; Scambia informazioni e conoscenze con i colleghi e i superiori	3= se sollecitato si inserisce nel gruppo in modo attivo e propositivo, collaborando con le altre parti e condividendo le proprie competenze 4= partecipa attivamente al lavoro del gruppo e collabora con interesse con i colleghi 5= mostra grande interesse per la collaborazione, partecipazione e integrazione durante le attività di gruppo o la collaborazione con i colleghi; ha una spiccata propensione alla risoluzione di conflitti e grande capacità di mediazione con i colleghi
PERSONALI-ORGANIZZATIVE	ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E FLESSIBILITA'	Capacità di adattamento ai cambiamenti di compiti/mansioni dovute assegnati	E' flessibile e si adatta ai cambiamenti sopraggiunti di compiti e mansioni dovute a decisioni dei superiori (anche temporaneamente);	2= non è flessibile e non si adatta ai cambiamenti sopraggiunti di compiti/mansioni, contestuali, dovuti a decisioni dei superiori (rifiuta di svolgere compiti diversi da quelli ordinariamente assegnati, sostituire altro dipendente assente, cambiare partizione organizzativa o modificare la tipologia di pratiche assegnate); se costretto, reagisce con forme indirette di protesta (assenteismo ingiustificato) 4= non si mostra flessibile e non si adatta facilmente ai cambiamenti sopraggiunti di compiti/mansioni, contestuali, dovuti a decisioni dei superiori; tende a non accettare le modifiche organizzative che esegue in maniera ripetitiva e meccanica con relativo allungamento del periodo di consolidamento del nuovo equilibrio; 6= mostra un sufficiente livello di flessibilità e adattamento ai cambiamenti sopraggiunti di compiti/mansioni, contestuali, dovuti a decisioni dei superiori 8= mostra flessibilità e adattamento ai cambiamenti sopraggiunti di compiti/mansioni, contestuali, dovuti a decisioni dei superiori; accoglie i cambiamenti e li mette in pratica quando richiesto 10=è molto flessibile e disponibile ad adattarsi ai cambiamenti sopraggiunti di compiti/mansioni,

				contestuali, dovuti a decisioni dei superiori; talvolta propone di attuare cambiamenti funzionali al miglioramento delle prestazioni dell'Ente e supporta gli altri nell'adattarsi ai cambiamenti proposti
	GESTIONE DELLE EMOZIONI E DELLO STRESS	Autocontrollo in situazioni di lavoro emotive e/o stressanti	<p>controlla e gestisce le proprie emozioni in ambito lavorativo senza agire istintivamente;</p> <p>non scarica sui colleghi situazioni stressanti di carattere lavorativo e/o personale;</p> <p>reagisce con equilibrio e lucidità a situazioni lavorative stressanti ed in situazioni di aumento del carico di lavoro</p>	<p>1= Tende talvolta a sottrarsi a situazioni lavorative che possano creare tensione</p> <p>2= Reagisce con equilibrio e lucidità in situazioni lavorative di medio-bassa complessità</p> <p>3= Reagisce con equilibrio e lucidità in situazioni lavorative di medio-alta complessità e non riversa sui colleghi le proprie tensioni personali</p> <p>4= Reagisce con equilibrio e lucidità in situazioni lavorative stressanti e di urgenza e non riversa sui colleghi le proprie tensioni personali</p> <p>5= Mantiene l'autocontrollo e l'equilibrio e lo fa mantenere anche agli altri colleghi e collaboratori e non riversa sui colleghi le proprie tensioni personali</p>
TOTALE				40

La somma dei punteggi di tutte le variabili sopra indicate ci dà la valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi del dipendente.

Art. 23 – La valutazione finale e la scheda di valutazione delle posizioni organizzative e dei dipendenti

1. Al termine della valutazione il valutatore compila la scheda di valutazione (SCHEMA 3 e 4 modello allegato a titolo esemplificativo) che dovrà contenere i seguenti elementi:
 - a. la misurazione e la valutazione dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati;
 - b. la valutazione delle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi;
 - c. le eventuali indicazioni di miglioramento;
 - d. le eventuali considerazioni del valutato da raccogliersi al momento della presentazione della scheda;
 - e. la firma del valutatore e quella per presa visione del valutato;
 - f. la data in cui la scheda stessa è presentata al valutato.

TITOLO V
IL SISTEMA DI ATTRIBUZIONE DEI PRIMI

Art. 24 - Sistema di attribuzione dei premi performance

1. La retribuzione di risultato e la produttività (per i dipendenti) sono corrisposte sulla base dei risultati ottenuti dalla misurazione e valutazione della performance e tenuto conto di quanto stabilito dal contratto collettivo decentrato integrativo vigente, come segue:

a) Per il Segretario generale:

	Punteggio	Retribuzione di risultato 10% del monte salari
1	Valori inferiori a 60	0% della Retribuzione massima
2	Valori compresi tra 60 e 90	La retribuzione di posizione è corrisposta nella stessa percentuale della valutazione (es 80 punti corrisponde al 80% della retribuzione massima)
3	Oltre 90 e fino a 100	100% della Retribuzione massima

b) per i Dirigenti

I criteri per la determinazione dei premi collegati alla performance (indennità di risultato) sono stabiliti dalla CCDI e a questa si rinvia.

c) Per le Posizioni Organizzative:

I criteri per la determinazione dei premi collegati alla performance (indennità di risultato) sono stabiliti dalla CCDI e a questa si rinvia.

d) Per i dipendenti

I criteri per la determinazione dei premi collegati alla performance (produttività) sono stabiliti dalla CCDI e a questa si rinvia.

2. E' considerata negativa una valutazione che non consente l'accesso all'indennità di risultato o alla produttività.

Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una eventuale valutazione non positiva il Nucleo di valutazione o il Dirigente (nel caso di valutazione delle PO o dei dipendenti) acquisisce in contraddittorio le valutazioni dell'interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

Art. 25 - Modalità di gestione del colloquio tra valutatore e valutato

1. I colloqui di valutazione devono essere considerati quale momento riassuntivo del processo di interazione tra valutatore e valutato durante il periodo di gestione considerato.
2. Per una gestione efficace e proficua del momento valutativo, si devono tener presenti alcuni presupposti e accorgimenti:
 - a) la preparazione del colloquio deve essere curata in modo tale da valorizzare l'incontro come risultato di un lavoro e di un impegno annuale;
 - b) il colloquio deve essere propositivo e concludersi con l'assunzione di impegni concreti, sia da parte del valutato sia da parte del valutatore.
 - c) in sede di colloquio, il valutato può apporre in calce alla scheda osservazioni avverse alla valutazione ricevuta.

TITOLO VI LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Art. 26 - La procedura di conciliazione

1. Il Segretario generale e i Dirigenti, nel termine di 5 giorni lavorativi dalla data di acquisizione della valutazione (rilevata dalla data della pec o della data di ricezione come risultante dalla ricevuta di ritorno della raccomandata o altro strumento equivalente), possono informare per iscritto il Sindaco dei motivi di disaccordo sulla propria valutazione. Il Sindaco esamina l'informativa e, sulla base delle motivazioni che lo accompagnano, chiede un approfondimento della valutazione al Nucleo di Valutazione, a seguito del quale può modificare o confermare la stessa.
2. Le posizioni organizzative e il personale, possono contestare la valutazione della performance individuale attivando la procedura di conciliazione mediante richiesta scritta di riesame al Dirigente, nel termine di 5 giorni lavorativi dalla data di acquisizione della valutazione (rilevata dalla data della pec o della data di ricezione come risultante dalla ricevuta di ritorno della raccomandata o altro strumento equivalente). Il Dirigente, nell'accogliere o respingere tale richiesta, deve fornire i relativi chiarimenti nei 5 giorni lavorativi successivi alla ricezione della richiesta, nella medesima forma.
3. Nel caso in cui il dipendente non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti dal Dirigente, è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione davanti al Nucleo di Valutazione, mediante richiesta motivata di convocazione indirizzata al Nucleo di Valutazione, entro i 5 giorni lavorativi successivi a quelli assegnati al Dirigente per fornire chiarimenti.
4. Il Nucleo di Valutazione, verificata la correttezza procedurale, esamina la richiesta e convoca un incontro di conciliazione, nei cinque giorni successivi, tra il Dirigente e il valutato (assistito da eventuale persona di fiducia). In caso di impossibilità del dipendente a partecipare all'incontro, la procedura avverrà tramite l'esame documentale di quanto prodotto dal dipendente in sede di domanda.
5. Nel termine di 5 giorni lavorativi successivi all'incontro, il Nucleo di Valutazione suggerisce al Dirigente/valutatore di mantenere o modificare, anche parzialmente, la valutazione della performance individuale.
6. Il Dirigente comunica al dipendente i risultati della conciliazione entro i 5 giorni lavorativi successivi dalla data di ricevimento dei suggerimenti da parte del Nucleo di valutazione. La mancata risposta del Dirigente, entro i termini sopra indicati, costituirà elemento di valutazione della performance del Dirigente.
7. In nessun caso, a seguito della procedura di cui al presente articolo, la valutazione può essere rivista al ribasso.

TITOLO VII
LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Art. 27 - La Relazione sulla Performance

1. La Relazione sulla Performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, con rilevazione degli eventuali scostamenti.
2. La Relazione sulla Performance è approvata dalla Giunta Comunale, su proposta del Segretario generale ed è successivamente validata dall'Organismo di Valutazione quale condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito attraverso le retribuzioni di posizione e la produttività.

Allegati in calce:

Scheda per richiesta conciliazione

Allegati esterni:

SCHEDA 1 - Valutazione del Segretario

SCHEDA 2 - Valutazione Dirigenti

SCHEDA 3 – Assegnazione obiettivi e valutazione Posizioni organizzative

SCHEDA 4 – Assegnazione obiettivi e valutazione Dipendenti

FORMAT PER LA RICHIESTA DI CONCILIAZIONE

Al Nucleo di Valutazione

Oggetto: Richiesta di conciliazione

Il/la Sottoscritto/a,

Cognome _____

Nome _____ matricola n. _____

Assegnato alla struttura _____

COMUNICA

di aver ricevuto la scheda di valutazione della performance in data ___/___/_____ e non ritenendo soddisfacente l'esito della richiesta di riesame, con i relativi chiarimenti, ricevuto da parte del Dirigente/valutatore Dott./Dott.ssa _____ per i seguenti motivi:

CHIEDE

Colloquio davanti al Nucleo di Valutazione.

Firma
