

Milano



Comune
di Milano

COMUNE DI MILANO

***SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE***

INDICE

1° PARTE

- 1. INTRODUZIONE**
- 2. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**
 - 2.1. GLI AMBITI
 - 2.2. IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI
 - 2.3. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI
- 3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**
 - 3.1. GLI AMBITI
 - 3.2. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
 - 3.3. GLI STRUMENTI PREMIANTI
- 4. MODALITA' DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE**
 - 4.1. PERSONALE DIRIGENTE
 - 4.2. PERSONALE NON DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ ALTA PROFESSIONALITÀ'
 - 4.3. PERSONALE NON DIRIGENTE APPARTENENTE ALLE CATEGORIE A-B-C-D
- 5. TRASPARENZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**
- 6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**
- 7. RENDICONTAZIONE**

2° PARTE

ALLEGATI:

1. MODULISTICA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE DEL COMUNE DI MILANO
2. MODULISTICA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITA' DEL COMUNE DI MILANO
3. MODULISTICA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE APPARTENENTE ALLE CATEGORIE A-B-C-D DEL COMUNE DI MILANO
4. TEMPI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE/VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE

1. INTRODUZIONE

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 di "attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", di seguito detto "Decreto", ha introdotto una significativa revisione della disciplina del lavoro nell'ambito del pubblico impiego.

Tale riforma prevede disposizioni vavevoli anche per gli Enti Locali tenendo in debito conto, ed espressamente tutelandone, l'autonomia ad essi attribuita dall'art. 114, commi 1 e 2 della Carta Costituzionale.

I provvedimenti citati introducono il concetto di *performance*, *performance organizzativa* e *performance individuale*, sostituendo definitivamente, per queste ultime, i concetti di *produttività individuale e collettiva* previsti nella previgente normativa legislativa e contrattuale.

La *Performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita.

La *Performance organizzativa* è il risultato che un'intera organizzazione con le sue articolazioni consegue ai fini del raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita.

La *Performance individuale* è il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la *performance organizzativa* ed *individuale* e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di Misurazione e valutazione della Performance" ed assegnano le funzioni di misurazione e valutazione della performance ad apposito organismo denominato "Organismo Indipendente di Valutazione", di seguito denominato "O.I.V."

Con riguardo alla *performance organizzativa*, l'art. 45 del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b) del Decreto, collega la performance organizzativa "*all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione*".

Con riguardo alla *Performance individuale* l'articolo 9 del Decreto, distingue la valutazione dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità dalla valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che "*la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi*"
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate "*al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi*".

Il Decreto prevede l'attivazione di un *Ciclo generale della Performance*, al fine di consentire alle Amministrazioni pubbliche di organizzare le proprie attività in un'ottica di miglioramento delle prestazioni e dei servizi resi.

Il *Ciclo della performance* si articola nelle seguenti fasi:

- a) *definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori*
- b) *collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse*
- c) *monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi*
- d) *misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale*
- e) *utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito*
- f) *rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi*

I soggetti del Ciclo generale di gestione della performance sono:

1. l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, che garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance nonché l'utilizzo dei sistemi premiali del personale. La composizione e le funzioni di tale organismo sono disciplinati dal Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi (art. 23);
2. l'organo di indirizzo politico amministrativo, costituito dal Sindaco, dal Consiglio Comunale e dalla Giunta Comunale per gli ambiti di rispettiva competenza;
3. il Direttore Generale, i Vice Direttori Generali e i dirigenti del Comune di Milano
4. il personale non dirigente del Comune di Milano

Il Ciclo generale di Gestione della Performance del Comune di Milano è definito e disciplinato nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, di seguito denominato "Regolamento", agli articoli 13-23 e viene implementato, nel rispetto della disciplina prevista dal Testo Unico degli Enti Locali, D.lgs. 267/2000, secondo le modalità operative definite nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Con il presente documento il Comune di Milano adotta il "Sistema di misurazione e Valutazione della Performance", di seguito definito "Sistema" ed individua un piano programmatico per la sua implementazione, secondo criteri di gradualità, **per il biennio 2011/2012.**

Il Sistema, ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento in quest'ultimo caso:

- ai dirigenti preposti alla direzione delle Unità Organizzative definite nel Regolamento
- al personale in posizione di responsabilità e autonomia, in particolare al personale titolare di incarichi di posizione organizzativa /alta professionalità
- al personale non dirigenziale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto all'art. 7 del Decreto, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità e le responsabilità del processo di misurazione della performance organizzativa ed individuale
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo strategico e di gestione esistenti
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema

In particolare, il Sistema:

- a) contiene le modalità e i tempi con cui il Comune gestisce il Ciclo di Gestione della performance (art. 4 Decreto)
- b) definisce gli obiettivi e gli indicatori (art. 5 del decreto) anche mediante l'integrazione con i Sistemi qualità che il Comune di Milano (UNI EN ISO 9001:2008) ha attivato con l'obiettivo di assicurare il miglioramento continuo dei servizi e il conseguente soddisfacimento dei bisogni dell'utenza
- c) effettua il monitoraggio della performance (art. 6 del decreto) avvalendosi anche dei sistemi di controllo presenti nel Comune di Milano
- d) prevede un piano programmatico per la sua graduale implementazione ai fini della misurazione e valutazione sia della performance organizzativa sia della performance individuale

2. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1. GLI AMBITI

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione
 - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
 - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, alla semplificazione dei procedimenti amministrativi ed alla riduzione dei tempi da essi previsti;
 - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce dei sistemi di qualità definiti dal Comune di Milano;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità
- quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati
 - l'impatto delle politiche attivate e degli obiettivi sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività
 - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche mediante modalità interattive
- quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:
 - l'attivazione e sviluppo delle relazioni con gli utenti e i destinatari dei servizi, con i cittadini, con gli altri soggetti interessati, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

2.2. IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI

2.2.1. Pianificazione strategica, pianificazione di I e II livello degli obiettivi

Il ciclo della performance del Comune di Milano scaturisce dall'analisi del contesto di riferimento e dai bisogni espressi dalla collettività e dagli stakeholder di riferimento che vengono all'interno dei documenti di Pianificazione strategica.

Ai fini della programmazione, si è continuato il percorso sperimentale di analisi strutturata dei fabbisogni, espressi e non, attuali e prospettici, mettendo a sistema le conoscenze sulla città nonché le informazioni su cittadini e city users disponibili presso le Direzioni dell'Ente, favorendo la diffusione di informazioni e conoscenze utili per l'assunzione di decisioni.

Il sistema di supporto alle decisioni è stato rafforzato attraverso l'utilizzo del Sistema Informativo Territoriale, integrando l'informazione geografica con l'informazione statistica, tramite la realizzazione di servizi web GIS innovativi finalizzati alla rappresentazione della domanda e della correlata offerta di servizi.

Il sistema consente di individuare, per alcune tipologie di fabbisogni:

- 1) il bacino degli utenti potenziali;
- 2) la domanda espressa dagli utenti potenziali;
- 3) la domanda futura, ipotizzando l'evoluzione demografica della città ed i suoi sviluppi urbanistici.

I dati relativi al bisogno vengono incrociati con l'offerta di servizi sulla città, pubblici e non, in modo da ottenere l'eventuale bisogno non soddisfatto o l'eventuale eccesso di offerta attuale o futuro e, da qui, esaminare le possibili azioni.

L'obiettivo che ci si propone è quello di rendere tale metodo di lavoro una routine aziendale da applicare in sede di programmazione di nuovi servizi, per una loro maggiore efficacia.

Il processo di pianificazione strategica, muovendo dai risultati dell'analisi, è finalizzato: a favorire lo sviluppo articolato e dettagliato della strategia aziendale, a definire gli obiettivi che s'intendono perseguire in un determinato periodo (medio - lungo) e individuare gli Impatti che si desiderano avere per determinate categorie di stakeholder e/o per le diverse zone della città, individuando i mezzi e i modi per raggiungerli.

Le fasi fondamentali del ciclo della Performance sono le seguenti:

- Pianificazione strategica
- Pianificazione di 1° e 2° livello
- Allocazione delle risorse
- Monitoraggio ed assestamento (eventuale)
- Consuntivazione finale
- Valutazione dei risultati
- Applicazione sistema premiante

Alla pianificazione strategica sono associati i seguenti documenti:

- Linee Programmatiche
- Piano generale di Sviluppo (PGS)
- Relazione Previsionale e Programmatica (RPP)

Le linee programmatiche costituiscono il piano strategico di mandato dell'ente, definito sulla base del programma elettorale del Sindaco dopo l'insediamento di una nuova amministrazione. Queste esplicitano l'identità, la mission e i valori dell'amministrazione e rappresentano il presupposto per la predisposizione degli strumenti di pianificazione, programmazione e budgeting.

Il Piano Generale di Sviluppo, documento strategico di mandato definito sulla base del programma elettorale del Sindaco, nonché delle linee programmatiche presentate al Consiglio, esplicita gli indirizzi di governo tenendo conto delle reali possibilità operative dell'Ente. Definisce e individua impatti (per categoria di stakeholder) di politiche e azioni.

Il PGS dell'ente rappresenta il più ampio documento di programmazione pluriennale nel quale sono definiti gli obiettivi strategici del Comune, declinati in obiettivi di impatto; deve essere deliberato dal Consiglio precedentemente al primo bilancio annuale del mandato. Visto il suo orizzonte pluriennale, il PGS risente della costante evoluzione del contesto in cui opera l'Ente e può essere soggetto ad una verifica annuale che ne consenta l'aggiornamento sulla base delle mutate necessità e disponibilità, finanziarie e strutturali.

Il PGS diviene così un importante strumento di collegamento tra gli obiettivi di mandato e gli strumenti di programmazione ordinaria dell'Ente.

Sulla base delle indicazioni previste nel Piano Generale di Sviluppo e degli impatti auspicati sulla città, all'interno della Relazione Previsionale e Programmatica vengono individuati i programmi e i progetti finalizzati all'ottenimento degli impatti attesi. La Relazione Previsionale e Programmatica, redatta annualmente quale allegato al Bilancio di Previsione e al Bilancio Pluriennale, approvata dal Consiglio Comunale, declina sul triennio le azioni strategiche in obiettivi programmatici o di risultato e consente di individuare i correlati indicatori.

Il processo di definizione dei contenuti della Relazione previsionale e programmatica (RPP) e degli obiettivi di PEG/PDO inizia a settembre/ottobre dell'anno precedente a quello al quale si riferiscono, contemporaneamente alla definizione delle previsioni di bilancio; gli obiettivi verranno poi perfezionati e correttamente definiti in base agli stanziamenti che verranno deliberati.

La redazione della Relazione previsionale e programmatica avviene a cura della struttura preposta alla pianificazione e controlli coinvolgendo le Direzioni Centrali di staff, verificando la coerenza dei programmi, tra loro e con le risorse disponibili.

La RPP costituisce allegato al Bilancio di Previsione approvato dal Consiglio Comunale prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento, o in caso di proroghe, entro le scadenze definite dalla normativa.

Dall'esame dei tre documenti sopra descritti, vengono individuati e declinati gli obiettivi nei seguenti livelli:

1. **obiettivi di impatto**: intesi come obiettivi di livello strategico coerenti con il Programma del Sindaco e con il Piano Generale di sviluppo, correlati ai programmi e progetti della RPP. Rappresentano gli outcome desiderati delle azioni e delle politiche, i miglioramenti da perseguire nel contesto di riferimento e nei fabbisogni. Tali obiettivi sono definiti in modo trasversale rispetto alle strutture organizzative ed alle deleghe assessorili.
2. **obiettivi di risultato**, intesi come obiettivi strumentali al conseguimento dell'obiettivo di impatto.

Con i correlati indicatori:

1. di impatto, o di outcome che evidenziano quantitativamente lo scostamento che si vuole conseguire rispetto ad alcuni elementi di contesto iniziali,
2. di risultato che evidenziano il grado di raggiungimento dell'obiettivo di risultato e il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

Obiettivi di impatto/outcome e di risultato vengono declinati in Obiettivi Operativi durante il processo di Programmazione. Dalla Pianificazione strategica, orientata ad un arco pluriennale, discende la programmazione annuale e di dettaglio che individua nel Piano degli Obiettivi gli obiettivi operativi, ovvero le azioni da attuare per il conseguimento degli obiettivi di risultato.

Il sistema degli obiettivi dell'ente è approvato e rivisto annualmente dalla Giunta Comunale, in occasione dell'approvazione del Piano degli Obiettivi (**pianificazione di I livello**) e del Piano Esecutivo di Gestione.

Ciascun obiettivo operativo, al fine di individuare i tempi di attuazione, le responsabilità di dettaglio e gli indicatori di output, è declinato in risultati attesi e eventualmente in fasi che consentono il monitoraggio, lo sviluppo e la valutazione dei risultati conseguiti.

Gli obiettivi operativi sono collegati, oltre che ai documenti della programmazione strategica, anche al Bilancio e al PEG. Proprio attraverso il PEG si realizza il collegamento tra la programmazione degli obiettivi e i documenti di Bilancio. Tramite il PEG vengono assegnate le risorse necessarie, anche per il raggiungimento degli obiettivi, ai responsabili dei servizi individuati.

Entro 60 giorni dall'approvazione del Bilancio di Previsione, vengono perfezionati e approvati dalla Giunta Comunale il Piano degli Obiettivi (PDO) e il Piano esecutivo di gestione (PEG). PEG e PDO individuano e declinano, nel triennio, gli obiettivi di impatto e di risultato e i correlati indicatori, in obiettivi operativi, assegnando, in coerenza con le risultanze di bilancio, le risorse ai responsabili individuati.

Il Direttore Generale con successiva determinazione - da predisporre entro il medesimo termine di approvazione del Piano degli Obiettivi (pianificazione di I livello) - assegna ai dirigenti e alle posizioni organizzative, su indicazione di ciascuna Direzione Centrale, il livello di dettaglio degli Obiettivi operativi individuando i risultati attesi, le fasi e le relative tempistiche, i relativi indicatori di performance correlati per i quali verranno progressivamente specificati target annuali sul triennio.

L'insieme degli obiettivi operativi è classificato in tre ambiti:

- obiettivi strategici, quelli che hanno un impatto sul contesto esterno e collegati ai bisogni della città;
- obiettivi gestionali, quelli che hanno un impatto sul contesto interno all'amministrazione e collegati al miglioramento dell'azione amministrativa;
- obiettivi trasversali, quelli che intersecano tutte le unità organizzative dell'amministrazione e orientati all'efficienza e alla semplificazione delle attività gestionali.

Nella loro formulazione gli obiettivi operativi dovranno essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;

- 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) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli indicatori di performance collegati al Piano degli obiettivi verranno dettagliati in indicatori di output collegati alle quantità e qualità del servizio erogato e in indicatori di processo. La definizione degli indicatori di performance avverrà anche tramite una prima rilevazione degli indicatori previsti dal Sistema di gestione Qualità dell'Ente per i processi già certificati. A tal fine verrà costituito un apposito gruppo di lavoro, finalizzato a far convergere negli indicatori di performance gli indicatori di qualità e gli indicatori previsti dalla Programmazione.

Per la corretta definizione di indicatori e target, nel 2011 verrà individuato un apposito obiettivo trasversale a tutta l'Amministrazione Comunale.

La pianificazione di tutti gli obiettivi e, in particolare modo, degli obiettivi operativi coinvolge tutte le Unità Organizzative (U.O.) a livello di Direzione Centrale/ Settore e ricomprende, in taluni casi, alcuni dirigenti di servizio e P.O.

Questa fase di Programmazione di I livello, inserita nel Piano degli Obiettivi, è curata dalla Direzione Generale con il supporto della struttura competente alle attività di Pianificazione e Controllo.

Le U.O. e i soggetti afferenti (normalmente dirigenti di servizio/P.O.) non ricompresi nella programmazione di I livello (Piano degli Obiettivi) vengono coinvolti nel processo di definizione degli obiettivi attraverso una **programmazione integrativa di II livello** di competenza dei singoli Direttori Centrali/di Area.

In particolare, in questa pianificazione di II livello, il Direttore Centrale/ di Area, sulla base della pianificazione di I livello e coadiuvato dai dirigenti e dal personale titolare di P.O. della propria Direzione Centrale, assegna per ogni obiettivo di propria pertinenza previsto nel PDO le diverse responsabilità ai dirigenti di servizio /PO, attribuendo le relative percentuali di coinvolgimento la cui sommatoria deve risultare pari a 100%. L'atto del D.C./di Area, adottato entro 30 gg. dall'adozione della determinazione del Direttore Generale relativa agli obiettivi programmati nel PDO, viene trasmesso alla struttura preposta alla Pianificazione e Controlli ed è propedeutico alla misurazione del raggiungimento degli obiettivi.

Dal momento che anche il personale dipendente dovrà essere destinatario di un obiettivo condiviso, viene lasciata al dirigente/ PO la possibilità di coinvolgere il personale assegnato alla U.O. di diretta responsabilità alla realizzazione, in aggiunta e/o in alternativa agli obiettivi assegnati alla medesima U.O. nella pianificazione di I e II livello, anche in obiettivi di processo a introdurre miglioramenti gestionali o procedurali.

Definizione dei criteri di valutazione degli obiettivi

Per rendere il processo di valutazione oggettivo, nella delibera di approvazione del PDO vengono formalizzati i criteri generali che verranno seguiti per la valutazione degli obiettivi.

I criteri di valutazione consistono in una serie di elementi idonei a giudicare e, insieme ai relativi parametri, a misurare il grado di effettivo raggiungimento dell'obiettivo (es indicatori, documentazione, ecc.).

Pesatura degli obiettivi

La pesatura degli obiettivi consiste nell'attribuire un peso agli obiettivi, per poter creare una scala di priorità tra gli obiettivi di cui è responsabile una a Direzione Centrale. Il peso viene assegnato sulla base di una griglia di elementi quali:

- ✓ il grado di complessità data dal livello di partecipazione interno e esterno al conseguimento dell'obiettivo
- ✓ la strategicità
- ✓ il livello di risorse impiegate

- ✓ lo stato del quadro normativo di riferimento
- ✓ il livello d'innovazione
- ✓ il grado di esperienza e conoscenza del personale interno rispetto all'oggetto dell'obiettivo.

La pesatura viene proposta dal Direttore Centrale e deve essere approvata con la determina del Direttore Generale che approva gli elementi di dettaglio ovvero i risultati e le fasi degli obiettivi operativi.

2.3 LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI

2.3.1 Monitoraggio e Controllo degli obiettivi programmati

Le attività di monitoraggio e controllo sullo stato di attuazione dei programmi, dei progetti e degli obiettivi consistono nel:

- Monitoraggio e controllo dello Stato di attuazione dei Programmi e dei Progetti - controllo strategico
- Controllo sul raggiungimento degli Obiettivi operativi
- Controllo di gestione realizzato attraverso il:
 - Controllo di tipo economico-finanziario esercitato su temi o aree di intervento specifiche finalizzate all'individuazione ed eventuale adozione di modelli gestionali differenti;
 - Controlli finalizzati al contenimento dei costi attraverso l'attivazione di processi di semplificazione, innovazione ed efficientamento.

L'aggiornamento e il monitoraggio dei programmi e dei progetti definiti all'interno della Relazione previsionale e programmatica è realizzato almeno due volte l'anno nel documento denominato Stato di Attuazione dei Programmi e dei Progetti, approvato dal Consiglio Comunale.

Nel documento sono riportati in modo descrittivo i risultati ottenuti nel periodo, lo stato d'avanzamento rispetto alle linee strategiche e le azioni correttive da intraprendere.

Il monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi e dei relativi indicatori avviene quotidianamente da parte delle Direzioni ed è formalizzato due volte l'anno, durante incontri con le singole Direzioni Centrali.

Il sistema informativo che gestisce gli obiettivi dalla pianificazione alla valutazione è un sistema sempre accessibile da parte di tutti i responsabili e da parte degli assessori, pertanto è a cura dei responsabili l'aggiornamento costante dello stato di avanzamento e la segnalazione di eventuali criticità.

Il monitoraggio inizia con l'aggiornamento sul sistema informativo di gestione degli obiettivi delle date di inizio e fine effettive, delle percentuali di avanzamento degli obiettivi, dei valori effettivi degli indicatori alla data fissata per il monitoraggio, delle criticità presenti e/o future, delle risorse impiegate.

La struttura preposta alla Pianificazione e Controlli provvederà poi' ad effettuare periodici controlli sul rispetto delle date e sulle criticità evidenziate. Almeno due volte l'anno, la struttura preposta alla Pianificazione e Controlli verifica lo stato di avanzamento reale rispetto a quello programmato e segnala eventuali incongruenze e/o criticità che emergono ed influiscono sulla realizzazione dell'obiettivo nel suo complesso o su parti di esso (risultati/ fasi). A tal fine potrà organizzare incontri di approfondimento con le Direzioni Centrali, anche per verificare la necessità di effettuare un assestamento.

Gli esiti dell'attività di monitoraggio sono formalizzati nel report di monitoraggio degli obiettivi e nel documento di consuntivazione finale.

Durante incontri mirati per ogni singola Direzione Centrale viene effettuata una verifica puntuale dello stato di avanzamento degli obiettivi operativi comprendente:

- 1) percentuale di avanzamento
- 2) verifica delle date programmate delle fasi
- 3) verifica del risultato previsto dagli indicatori
- 4) rilevazione scostamenti ed eventuali criticità/proposte.

In questa fase vengono rilevati gli obiettivi che necessitano di un assestamento previa analisi dei relativi scostamenti. La responsabilità è demandata alla Direzione Generale con il supporto della struttura preposta alla Pianificazione e Controlli.

La verifica degli indicatori e dei risultati raggiunti costituisce elemento per il monitoraggio degli obiettivi di risultato e di impatto, fino ad arrivare al monitoraggio delle linee strategiche del Sindaco e alla definizione degli outcome e degli suoi fabbisogni.

Gli esiti del monitoraggio degli obiettivi operativi, consentono una verifica puntuale dello stato di avanzamento degli obiettivi di impatto e di risultato e degli obiettivi operativi strategici. Periodicamente, vengono elaborati report sintetici discussi e analizzati durante incontri periodici alla presenza del Sindaco, del Direttore Generale, del Vice Direttore generale e dell'Assessore di riferimento di ogni direzione di linee.

Gli esiti degli incontri, formalizzati in apposito verbale, danno indicazioni sulle azioni da sviluppare con relative scadenze principali e individuano le azioni correttive da intraprendere.

Tali azioni possono andare a costituire un nuovo obiettivo operativo per la Direzione da implementare nel corso della successiva annualità. In tal modo, il sistema di pianificazione e controllo dell'ente attua un percorso di apprendimento e di miglioramento continuo, dove gli esiti delle analisi dettagliate di supporto alle decisioni e delle analisi di contenimento dei costi, unitamente ai report del monitoraggio degli obiettivi e dello stato di avanzamento dei programmi e le azioni correttive proposte confluiscono nel processo di pianificazione andando a delineare i nuovi obiettivi e indicatori di performance dell'ente.

A tal fine, il Comune intende avvalersi dello strumento del Balanced Scorecard che consente di rendicontare le strategie dell'Ente attraverso la rilevazione della performance organizzativa, dando evidenza al cittadino dei risultati delle azioni intraprese nel corso dell'intero mandato.

Assestamento degli obiettivi

Il termine per l'assestamento degli obiettivi viene stabilito nella delibera di approvazione del PDO. A seguito della fase di monitoraggio possono emergere delle esigenze riconducibili a:

1. revisione degli obiettivi (tempi di esecuzione, ridefinizione fasi/risultati — livelli di responsabilità) assegnati nel PDO)
2. cancellazione di alcuni obiettivi determinata per sopravvenute nuove necessità, modifiche del contesto organizzativo/normativo, affioramento di nuovi bisogni.
3. inserimento di nuovi obiettivi determinato per sopravvenute nuove necessità, modifiche del contesto organizzativo/normativo, affioramento di nuovi bisogni.

Gli obiettivi oggetto di assestamento sono proposti dalle singole Direzioni Centrali e valutati dalla Direzione Generale con il supporto della struttura preposta alla Pianificazione e Controlli.

Le variazioni in assestamento degli obiettivi - proposte dalle Direzioni Centrali e concordate preventivamente con la struttura preposta alla Pianificazione e Controlli, d'intesa con il Direttore Generale - sono formalmente adottate:

- a) dalla Giunta Comunale, qualora riguardino gli Obiettivi di Impatto, di Risultato, Operativi
- b) dal Direttore Generale se riguardanti i pesi, gli indicatori, i risultati, le fasi ed ai relativi tempi di ciascun obiettivo, nonché i relativi responsabili e coefficienti.

Ai fini della valutazione, l'assestamento può comportare una ripesatura degli obiettivi dell'anno corrente

A seguito dell'assestamento degli obiettivi, sulla base delle modifiche apportate alla pianificazione di 1° livello (PDO), il Direttore Centrale/di Area coadiuvato dai dirigenti e dal personale titolare di P.O. della propria Area Direzione Centrale, aggiorna per ogni obiettivo di propria pertinenza previsto nel PDO le diverse responsabilità ai dirigenti di servizio /PO, riattribuendo le relative percentuali di coinvolgimento la cui sommatoria, riferita anche agli obiettivi già assegnati, deve sempre risultare pari a 100%. L'atto del Direttore Centrale/di Area, adottato entro 30 gg. dall'approvazione dell'assestamento del Piano degli Obiettivi, viene trasmesso alla struttura preposta alla Pianificazione e Controlli ed è propedeutico alla misurazione definitiva del raggiungimento degli obiettivi.

Consuntivazione degli obiettivi

Entro la fine di gennaio dell'anno successivo, i responsabili di obiettivi, risultati e fasi devono provvedere ad aggiornare tutti i dati di consuntivazione richiesti nella delibera di approvazione dei criteri di valutazione e dovranno pertanto, nel programma, relazionare rispetto al livello di raggiungimento dei risultati ed inserire i dati finali relativi alle date di fine, alle percentuali di avanzamento, ai valori effettivi degli indicatori e criticità rilevate.

2.3.2 La valutazione degli obiettivi programmati

Nell'ambito della valutazione del sistema di obiettivi si distinguono due tipologie di valutazione:

1. valutazione degli obiettivi riconducibili alle strutture organizzative
2. valutazione degli obiettivi afferenti alla performance individuale

I soggetti coinvolti nella valutazione degli obiettivi di cui al punto 1 sono aggregati in profili diversi:

P1: Direzione Centrale di Line/ staff: la componente obiettivi di cui al punto 1, relativa alla struttura organizzativa afferisce al risultato ROE, mentre la componente obiettivi di cui al punto 2, afferisce al risultato ROD.

P2: Direttori di Settori di Line: la componente obiettivi di cui al punto 1, relativa alla struttura organizzativa, è distribuita sul ROE e sul ROD (con una enfasi percentuale maggiore sul ROD) mentre la componente obiettivi di cui al punto 2 è al 100% sul ROS.

P3: Direttori di Settori di Staff: la componente obiettivi di cui al punto 1, relativa alla struttura organizzativa, è distribuita sul ROE e sul ROD (con una enfasi percentuale maggiore sul ROE) mentre la componente obiettivi di cui al punto 2 è al 100% sul ROS.

P4: Dirigenti di servizio o P.O. allocate in una DC di Line la componente 1 è distribuita su ROE e su ROD (con una enfasi percentuale maggiore sul ROD), mentre la componente 2 è al 100% su ROP.

P5: Dirigenti di servizio o P.O. allocate in una DC Staff: la componente 1 è distribuita su ROE e su ROD (con una enfasi percentuale maggiore sul ROE), mentre la componente 2 è al 100% ROP.

P6: Dirigenti di servizio e P.O. allocati in una Direzione di Settore di Line: la componente 1 è distribuita su ROE, ROD e ROS (con una enfasi maggiore su ROS, su ROD e in ultima istanza su ROE), mentre la componente 2 è al 100% su ROP.

P7: Dirigenti di servizio e P.O. allocati in una Direzione di Settore di Staff: la componente 1 è distribuita su ROE, ROD e ROS (con una enfasi maggiore su ROS, su ROE e in ultima istanza su ROD), mentre la componente 2 è al 100% su ROP.

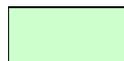
P8: Per il personale di comparto assegnato a Direzione di Line: la valutazione della componente 1 afferente agli obiettivi si trascina i risultati della componente 1 del dirigente o P.O. sovraordinato secondo una valutazione in termini di contributo apportato dal singolo dipendente nello sviluppo dei risultati perseguiti dalla struttura organizzativa di appartenenza. La componente 2 è legata alla componente individuale dei risultati raggiunti dal responsabile della U.O. di appartenenza.

P9: Per il personale di comparto assegnato a Direzione di Staff: la valutazione della componente 1 afferente agli obiettivi si trascina i risultati della componente 1 del dirigente o P.O. sovraordinato secondo una valutazione in termini di contributo apportato dal Singolo dipendente nello sviluppo dei risultati perseguiti dalla struttura organizzativa di appartenenza. La componente 2 è legata alla componente individuale dei risultati raggiunti dal responsabile della U.O. di appartenenza

Ipotesi di Misurazione della Performance Organizzativa

	P0: Direttore Generale	P1: Direttore Centrale di Line e di Staff	P2: Direttore di Settore di Line	P3: Direttore di Settore di Staff	P4: Dirigenti/ P.O. assegnati in una DC di Line	P5: Dirigenti/ P.O. assegnati in una DC di Staff	P6: Dirigenti/ P.O. assegnati in un Settore di Line	P7: Dirigenti/ P.O. assegnati in un Settore di Staff	P8: Dipendenti assegnati in Direzioni di Line	P9: Dipendenti assegnati in Direzioni di Staff
ROE	OB Perf. individuale	OB Perf Org.	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org
ROD	0%	OB perf individuale	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org
ROS	0%	0%	OB perf individuale	OB perf individuale	0%	0%	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org	OB Perf Org
ROP	0%	0%	0%	0%	OB perf individuale	OB perf individuale	OB perf individuale	OB perf individuale	OB perf* individuale	OB perf * individuale

 *risultati collegati agli obiettivi oggetto della performance individuale
* apporto ai risultati raggiunti dal Dirigente Responsabile di Servizio/ P.O.
da parte del personale di comparto*

 *risultati collegati agli obiettivi oggetto della performance organizzativa delle
strutture sovraordinate al cui raggiungimento concorrono i Dirigenti e le P.O.*

ROE	Risultato obiettivi di Ente
ROD	Risultato Obiettivi di Direzione
ROS	Risultato obiettivi di Settore
ROP	Risultato obiettivi posizione dirigenza di servizio o P.O.

Valutazione dei risultati raggiunti

Data: attività propedeutiche alla valutazione entro il 30 aprile

La struttura preposta alla Pianificazione e Controlli provvede ad analizzare i risultati raggiunti dagli obiettivi, i valori degli indicatori consuntivati, le relazioni illustrative e gli allegati e ad effettuare eventuali incontri di approfondimento con le Direzioni Centrali che presentano particolari criticità.

Sulla base di questa analisi approfondita, la valutazione viene svolta da apposito Gruppo di Lavoro, costituito da Direttore Settore Controlli Strategici e Gestionali, Direttore Centrale Risorse Umane, vice Direttori Generali, e sottoposta al Direttore Generale e all' Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), per gli ambiti di propria competenza, per il loro esame e validazione.

Questi ultimi possono chiedere a loro volta integrazioni/ chiarimenti su relazioni e/o allegati, prima di esprimere il loro giudizio definitivo. La struttura preposta alla Pianificazione e Controlli determina i risultati per ogni Responsabile, e relativa Unità organizzativa, per ogni Direzione Centrale e per il Comune nel suo complesso e li trasmette alla Direzione Centrale Risorse Umane per i relativi adempimenti - pagamento premio produttività ai dipendenti e indennità di risultato ai dirigenti dell'Ente.

L'interno della struttura preposta alla Pianificazione e Controlli anche avvalendosi della collaborazione di altre Direzioni Centrali, verrà individuata un'apposita struttura che supporterà l'Organismo Indipendente di valutazione per l'esercizio delle proprie competenze.

La Consuntivazione e Valutazione degli obiettivi, relativa all'approvazione dei risultati al 31/12. viene adottata con atto della Giunta Comunale entro il 30 giugno; con lo stesso atto verrà altresì approvata una Relazione sulla performance (predisposta dalla struttura preposta alla Pianificazione e Controlli) che evidenzia, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1. GLI AMBITI

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 di "attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", introduce delle innovazioni al sistema di valutazione della performance individuale del personale.

L'articolo 4, comma 2, lettera e) sub 1, della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha esteso la valutazione a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, in particolare:

- ✓ per il personale dirigente la performance Individuale è collegata:
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - b) al raggiungimento di specifici individuali;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

- ✓ per il personale in posizione di autonomia e responsabilità (personale titolare di incarico di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità nel Comparto Regioni Autonomie Locali) la performance individuale è collegata:
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - b) al raggiungimento di specifici individuali;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

- ✓ per il personale dipendente non appartenente all'Area Separata della Dirigenza, la performance individuale è collegata:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

3.2. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

In attuazione della normativa di legge e del C.C.N.L. Comparto Regioni Autonomie Locali, il Comune di Milano ha adottato un sistema permanente di valutazione del personale, risultante in particolare, dai seguenti documenti:

- ✓ **per il personale dipendente non appartenente all'Area Separata della Dirigenza**
 - C.C.D.I. sottoscritto in data 19.02.2001, recante all' art. 6 i "Criteri Generali della metodologia di valutazione permanente";
 - Verbale di concertazione del 05.12.2005 recante "Metodologia di valutazione: Schede di Valutazione"
 - C.C.D.I. sottoscritto in data 09.03.2006, recante all' art. 8 "Metodologia di Valutazione";
 - Verbale di concertazione del 01.08.2007 recante "Metodologia di valutazione del personale non appartenente all'area della Dirigenza"

- ✓ **per il personale dipendente appartenente all'Area Separata della Dirigenza**
 - C.C.D.I. dell'Area Separata della Dirigenza sottoscritto in data 31.07.2000, nella parte relativa all'art. 10 recante "Valutazione dei Dirigenti" e nell'allegato 2 recante i "Criteri generali del sistema di valutazione dei dirigenti";

 - verbale del 10.03.2003 di concertazione del sistema di valutazione del personale dipendente appartenente all'Area Separata della Dirigenza;

Il sistema permanente di valutazione del personale dipendente del Comune di Milano è informato ai criteri di partecipazione, trasparenza e responsabilità e viene adeguato alle novità previste dalla riforma secondo i criteri di gradualità definiti nel presente Sistema

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Comune di Milano si caratterizza:

- per la sua compattezza ed omogeneità. Tutto il personale viene valutato con gli stessi criteri e meccanismi.
- per lo stretto collegamento tra la performance organizzativa e la performance individuale. La performance di ciascuna unità organizzativa costituisce un ambito di valutazione del personale assegnato, sia dirigente, sia titolare di incarico di posizione organizzativa sia personale non dirigente appartenente alle categorie A-B-C-D.
- Per essere il risultato di un confronto con le OO.SS. rappresentative del Comparto Regioni Autonomie Locali (verbale di concertazione con OO.SS. rappresentative Area Separata della Dirigenza sottoscritto il 30.11.2010; - verbale di concertazione con OO.SS. rappresentative del personale non dirigente del 13.12.2010). Il confronto sulla metodologia di valutazione della performance individuale del personale proseguirà nel corso del biennio 2011-2012 sino alla messa a regime del presente Sistema anche con il contributo di un'apposita Commissione Paritetica composta da rappresentanti designati dalle OO.SS. rappresentative e da rappresentanti designati dal Comune di Milano.

Le modalità di valutazione della *performance individuale* del personale sono descritte al successivo capitolo 4 del Sistema e la relativa modulistica risulta riportata in allegato.

3.3. GLI STRUMENTI PREMIANTI

Al fine di migliorare la performance individuale ed organizzativa e valorizzare il merito, il Comune di Milano adotta sistemi premianti selettivi secondo logiche meritocratiche e valorizza i dipendenti attraverso l'attribuzione selettiva di riconoscimenti monetari, non monetari e di carriera.

3.3.1. Strumenti di incentivazione monetaria e non monetaria

Per premiare il merito e le professionalità il Comune di Milano utilizza i seguenti istituti di incentivazione monetaria:

- a) Premi annuali individuali e/o collettivi da distribuire sulla base dei risultati della valutazione della performance annuale
- b) Progressioni economiche
- c) Bonus annuale delle eccellenze
- d) Premio annuale per l'innovazione
- e) Altre incentivazioni previsti da disposizioni legislative e contrattuali.
- f) Premio di efficienza

Ed i seguenti istituti di incentivazione non monetaria:

- g) Progressioni di carriera
- h) Attribuzione di incarichi e responsabilità;
- i) Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale

Strumenti di incentivazione monetaria

a) Premi annuali sui risultati della performance

L'erogazione dei premi annuali relativi alla valutazione della performance organizzativa ed individuale viene effettuata a favore del personale dipendente del Comune di Milano sulla base un sistema a fasce le cui modalità sono definite in sede di contrattazione decentrata integrativa nel rispetto della disciplina vigente.

Le fasce di merito, di cui al comma precedente, non possono essere inferiori a tre.

b) Progressioni economiche

Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati rilevati dal sistema di valutazione della performance dell'Ente.

Le progressioni economiche sono riconosciute sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili.

c) Bonus annuale delle eccellenze

Il Comune di Milano può istituire annualmente il bonus annuale delle eccellenze al quale concorre il personale, dirigenziale e non, che si è collocato nella fascia di merito alta. Nel rispetto di quanto verrà previsto nella contrattazione nazionale verranno definiti criteri e modalità per l'accesso a questo istituto.

d) Premio annuale per l'innovazione

Il Comune di Milano può istituire annualmente il premio annuale per l'innovazione al quale concorre il personale, dirigenziale e non, che si è collocato nella fascia di merito alta nelle rispettive graduatorie. Nel rispetto di quanto verrà previsto nella contrattazione nazionale verranno definiti criteri e modalità per l'accesso a questo istituto.

e) Altre incentivazioni previsti da disposizioni legislative.

Il Comune di Milano riconosce al personale le forme di incentivazione previste per legge da ripartire secondo le modalità definite in sede di contrattazione decentrata integrativa.

f) Premio di efficienza

Il Comune di Milano potrà istituire il premio di efficienza destinando una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione. Ove istituito, tale premio potrà essere destinato, in misura fino a due terzi, a premiare secondo i criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa, il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa. Le eventuali risorse stanziare potranno essere utilizzate solo se i risparmi risulteranno documentati nella Relazione di performance e validati dall' organismo di valutazione.

Strumenti di incentivazione non monetaria.

g) Progressioni di carriera

Il Comune di Milano, al fine di valorizzare la professionalità del proprio personale, garantisce secondo le modalità stabilite all'art. 8 dell'Appendice 3 del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, l'accesso ai posti della propria dotazione organica mediante procedure selettive pubbliche. Il Comune di Milano potrà riservare al personale in servizio, assunto a tempo indeterminato, una percentuale di posti stabilita dall'Amministrazione, in misura comunque non superiore al cinquanta per cento.

h) Attribuzione di incarichi e responsabilità

Al fine di favorire la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti per sostenere il continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti dal Comune di Milano si potrà procedere all'assegnazione di incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi e pubblici che tengano conto della professionalità sviluppata e attestata dal sistema di misurazione e valutazione

I) Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale

Nei limiti delle risorse disponibili, per favorire la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti, l'Amministrazione può promuovere

1. l'accesso privilegiato dei dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali e
2. periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali.

4. MODALITA' DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

4.1. PERSONALE DIRIGENTE

4.1.1 Ambiti di valutazione

La valutazione della performance individuale del personale dirigente viene articolata, secondo il principio di gradualità, nelle seguenti fasi:

1. per l'anno 2011, la performance individuale ricomprenderà i seguenti ambiti di valutazione (**all. 1: scheda di valutazione personale dirigente**)
 - qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
 - capacità di valutazione dei propri collaboratori
 - raggiungimento di specifici obiettivi individuali definiti a livello di ogni singola posizione dirigenziale.

Nell'anno 2011 verrà previsto nel Piano degli obiettivi un apposito obiettivo teso ad individuare la performance di ciascuna Unità Organizzativa del Comune di Milano e verranno altresì definiti i criteri di misurazione della capacità dei dirigenti di valutazione dei propri collaboratori nel rispetto della vigente normativa.

2. per l'anno 2012, nella fase a regime, previo il confronto secondo il sistema vigente delle relazioni sindacali, la performance individuale ricomprenderà i seguenti elementi di valutazione:
 - gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - la capacità di valutazione dei propri collaboratori

4.1.2. Metodologia di valutazione

Gli attori del processo di valutazione

- Il Dirigente valutatore, ossia il Dirigente Immediatamente sovraordinato cui spetta la valutazione (per esempio: il Direttore Generale nei confronti dei Direttori di Area/Direttori Centrali, Il Direttore di Area nei confronti dei Direttori Centrali assegnati all'Area, il Direttore Centrale nei confronti dei Direttori di Settore ovvero il Direttore di Settore nei confronti dei Dirigenti responsabili di servizio che a questi riportano).
- Il Dirigente valutato.

Il colloquio iniziale e le verifiche intermedie

La prima fase (colloquio iniziale) del processo di valutazione si realizza in occasione della restituzione finale della valutazione riferita al precedente anno. Infatti l'occasione ed i contenuti del colloquio finale offrono spunti ed elementi per un primo confronto tra dirigente valutatore e dirigente valutato, su aspettative in relazione a prestazione e comportamenti attesi.

Il colloquio iniziale si perfeziona, ad avvenuta approvazione del Piano degli Obiettivi (pianificazione di 1° livello) e del provvedimento del Direttore Centrale/di Area (pianificazione di 2° livello) che assegna gli obiettivi a livello di singola Direzione Centrale, con la comunicazione degli obiettivi individuali assegnati ai Dirigenti e formalizzati in apposita sezione della scheda di valutazione.

In sede di assestamento degli obiettivi assegnati in corso d'anno, per le ipotesi di cancellazione/revisione/introduzione di obiettivi, si prevede una comunicazione integrativa al dirigente interessato da allegare alla scheda di valutazione.

Le verifiche intermedie della prestazione e dello stato di avanzamento degli obiettivi sono riconducibili ai momenti ed alle occasioni di confronto tra dirigente valutatore e dirigente valutato .

Valutazione finale: Proposta di valutazione del dirigente valutatore.

La proposta di valutazione formulata dal dirigente valutatore deve essere presentata al dirigente valutato, in un colloquio individuale, condotto dal dirigente valutatore, in modo tale che il dirigente valutato possa prenderne atto e formulare eventuali osservazioni.

Valutazione finale: Eventuale Fase di riesame.

Il dirigente valutato, ove ritenga che la proposta di valutazione relativa alle competenze professionali e manageriali resa definitiva dal dirigente valutatore non sia coerente con il livello delle competenze dimostrate, può formulare istanza di riesame, motivandone le ragioni in sede di colloquio finale. A tal fine il dirigente valutato compila in apposita sezione la richiesta contestualmente alla sottoscrizione della scheda.

Il riesame della valutazione compete al dirigente valutatore e deve concludersi, di norma, entro 10 giorni dalla presentazione della relativa istanza.

In sede di riesame il dirigente valutatore procede a compilare - in apposita sezione della scheda di valutazione - la valutazione definitiva della performance individuale.

Al termine del processo, comprensivo dell'eventuale fase di riesame, la valutazione del dirigente valutato divenuta definitiva viene riportata in apposita sezione della scheda di valutazione e successivamente comunicata al dirigente valutato.

4.2. PERSONALE NON DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA / ALTA PROFESSIONALITA'

4.2.1 Ambiti di valutazione

In coerenza con l'art. 9 D.lgs. 150/2009, la valutazione della performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa/alta professionalità viene articolata, secondo il principio di gradualità, nelle seguenti fasi:

1. per l'anno 2011, la performance individuale ricomprenderà i seguenti ambiti di valutazione (**all. 2: scheda di valutazione personale titolare di incarichi di posizione organizzativa e di alta professionalità**)
 - qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
 - capacità di valutazione dei propri collaboratori
 - raggiungimento di specifici obiettivi individuali.

Nell'anno 2011 verrà previsto nel Piano degli obiettivi un obiettivo teso ad individuare la performance di ciascuna Unità Organizzativa del Comune di Milano e verranno altresì definiti i criteri di misurazione della capacità del personale titolare di incarichi di P.O./Alta Professionalità di valutazione dei propri collaboratori nel rispetto della vigente normativa.

2. per l'anno 2012, nella fase a regime, la performance individuale, nel rispetto della normativa vigente, ricomprenderà:
 - gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - la capacità di valutazione dei propri collaboratori

4.2.2 Metodologia di valutazione

Gli attori del processo di valutazione

- Il *Dirigente valutatore*, ossia il Dirigente cui spetta la valutazione
- Il *dipendente valutato titolare di posizione organizzativa/alta professionalità*.

Il colloquio iniziale e le verifiche intermedie

La prima fase (colloquio iniziale) del processo di valutazione si realizza in occasione della restituzione finale della valutazione riferita al precedente anno. Infatti l'occasione ed i contenuti del colloquio finale offrono spunti ed elementi per un primo confronto tra dirigente valutatore e il dipendente valutato titolare di posizione organizzativa/alta professionalità, su aspettative in relazione a prestazione e comportamenti attesi.

Il colloquio iniziale si perfeziona, ad avvenuta approvazione del Piano degli Obiettivi (pianificazione di 1° livello) e del provvedimento del Direttore Centrale/di Area (pianificazione di 2° livello) che assegna gli obiettivi a livello di singola Area - Direzione Centrale, con la comunicazione degli obiettivi individuali assegnati al personale titolare di posizione organizzativa/alta professionalità e formalizzati in apposita sezione della scheda di valutazione.

In sede di assestamento degli obiettivi assegnati in corso d'anno, per le ipotesi di cancellazione/revisione/introduzione di si prevede una comunicazione integrativa al dipendente interessato da allegare alla scheda di valutazione.

Le verifiche intermedie della prestazione e dello stato di avanzamento degli obiettivi sono riconducibili ai momenti ed alle occasioni di confronto tra dirigente valutatore e dipendente titolare di posizione organizzativa/alta professionalità.

Valutazione finale: Proposta di valutazione del dirigente valutatore.

La proposta di valutazione formulata dal dirigente valutatore deve essere presentata al dipendente valutato titolare di posizione organizzativa/alta professionalità, in un colloquio individuale, condotto dal dirigente valutatore, in modo tale che il dipendente valutato titolare di posizione organizzativa/ alta professionalità possa prenderne atto e formulare eventuali osservazioni.

Valutazione finale: Eventuale Fase di riesame.

Il dipendente valutato titolare di posizione organizzativa/alta professionalità, ove ritenga che la proposta di valutazione relativa alle competenze professionali e manageriali resa definitiva dal dirigente valutatore non sia coerente con il livello delle competenze dimostrate, può formulare istanza di riesame motivandone le ragioni in sede di colloquio finale. A tal fine il dipendente valutato titolare di posizione organizzativa/alta professionalità compila in apposita sezione la richiesta di riesame contestualmente alla sottoscrizione della scheda.

Il riesame della valutazione compete al dirigente valutatore e deve concludersi, di norma, entro 10 giorni dalla presentazione della relativa istanza.

In sede di riesame il dirigente valutatore procede a compilare - in apposita sezione della scheda di valutazione - la valutazione definitiva della performance individuale del dipendente valutato titolare di posizione organizzativa/alta professionalità.

Al termine del processo, comprensivo dell'eventuale fase di riesame, la valutazione espressa dal dirigente valutatore relativa al personale titolare di P.O./Alta Professionalità divenuta definitiva viene riportata in apposita sezione della scheda di valutazione e successivamente comunicata al dipendente valutato.

4.3. PERSONALE NON DIRIGENTE APPARTENENTE ALLE CATEGORIE A-B-C-D

4.3.1 Ambiti di valutazione

In coerenza con l'art. 9 D.lgs. 150/2009, la valutazione della performance individuale del personale dipendente viene articolata, secondo il principio di gradualità, nelle seguenti fasi:

1. per l'anno 2011, la performance individuale ricomprenderà i seguenti ambiti di valutazione (**all. 3: schede di valutazione personale dipendente**):
 - la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.
 - L' apporto al raggiungimento degli obiettivi assegnati al responsabile dirigente o titolare di posizione organizzativa e alla unità organizzativa ad esso afferente ovvero degli obiettivi di processo volti ad introdurre miglioramenti gestionali o procedurali.
2. per l'anno 2012, nella fase a regime, la performance individuale potrà ricomprendere, ove previsto nella pianificazione di 2° livello degli obiettivi di competenza del Direttore Centrale/ di Area, anche il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali.

4.3.2 Metodologia di valutazione

Gli attori del processo di valutazione.

- il *valutatore* titolare di posizione organizzativa, responsabile del singolo Servizio/Ufficio/Unità Organizzativa, in cui il valutato è inserito. Il valutatore potrà avvalersi di personale di categoria D (*referente intermedio della valutazione*) per attività di supporto nelle diverse fasi del processo valutativo (colloquio individuale, verifiche intermedie, colloquio finale) e per acquisire i necessari elementi di diretta conoscenza dell'attività lavorativa del *valutato*.
- il *dirigente* immediatamente sovra-ordinato rispetto al valutatore.
- il *valutato*.

Il colloquio iniziale e le verifiche intermedie

La prima fase (colloquio iniziale) del processo di valutazione si realizza in occasione della restituzione finale della valutazione riferita al precedente anno. Infatti l'occasione ed i contenuti del colloquio finale offrono spunti ed elementi per un primo confronto tra il valutatore (o referente intermedio della valutazione) e il dipendente valutato, su aspettative in relazione a prestazione e comportamenti attesi e all'apporto al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa di appartenenza ovvero agli obiettivi di processo.

Le verifiche intermedie della prestazione nonché dell'apporto al raggiungimento degli obiettivi sono riconducibili ai momenti ed alle occasioni di confronto tra il valutatore (o referente intermedio della valutazione) e il dipendente valutato.

In sede di assestamento degli obiettivi in corso d'anno, per le ipotesi di cancellazione/revisione/introduzione di obiettivi, si prevede una comunicazione integrativa al dipendente interessato da allegare alla scheda di valutazione.

Valutazione finale: Proposta di valutazione del valutatore.

La proposta di valutazione formulata dal valutatore deve essere presentata al dipendente valutato, in un colloquio individuale, condotto dal valutatore (o referente Intermedio della valutazione), in modo tale che il dipendente valutato possa prenderne atto e formulare eventuali osservazioni.

Valutazione finale: Eventuale Fase di riesame

Il dipendente valutato, ove ritenga che la proposta di valutazione resa definitiva dal valutatore non sia coerente con il livello delle competenze dimostrate, può formulare istanza di riesame in sede di colloquio finale compilando in apposita sezione la richiesta contestualmente alla sottoscrizione della scheda.

Il riesame della valutazione compete al dirigente immediatamente sovraordinato coadiuvato dal soggetto valutatore e deve concludersi di norma entro 10 giorni dalla presentazione della relativa istanza e comunque non oltre i 20 giorni. In sede di riesame si procede a compilare - in apposita sezione della scheda di valutazione - la valutazione definitiva della performance individuale del dipendente valutato.

Al termine del processo, comprensivo dell'eventuale fase di riesame, la valutazione del dipendente valutato, divenuta definitiva, viene riportata in apposita sezione della scheda di valutazione e successivamente comunicata al dipendente valutato.

5. TRASPARENZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance individua le fasi, i tempi, le modalità e le responsabilità del processo di misurazione della performance organizzativa ed individuale e le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo strategico e di gestione e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Si tratta cioè di uno strumento che mira ad ottenere il miglioramento di cinque attività fondamentali per l'ente: pianificare, misurare, valutare, premiare e rendicontare, il tutto in una logica nuova che intende concepire l'amministrazione pubblica come un sistema di interdipendenze e non più solo come assemblaggio di funzioni produttive e funzioni di supporto.

E' di tutta evidenza che in questa logica la comunicazione del sistema e la sua trasparenza interna ed esterna diventano elementi fondamentali.

Il concetto di trasparenza dell'azione amministrativa era già stato introdotto dalla legge 241/90, ma la riforma Brunetta ha posto un particolare accento su tale principio declinandolo in termini di "accessibilità totale", con ciò intendendo la necessità di garantire la conoscibilità non di un gruppo limitato di informazioni ma di tutte le articolazioni del ciclo della performance, e costituendo livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'art 117, secondo comma, lettera m) della Costituzione.

Tale principio, tra l'altro, ha la prevalenza sulle esigenze di tutela della riservatezza dei dati personali.

Un sistema è trasparente solo nel momento in cui le informazioni sono conoscibili da tutti i soggetti che di quel sistema fanno parte, solo se assicura la massima circolazione possibile delle informazioni sia all'interno dell'organizzazione sia fra questa e il mondo esterno, di modo che vengano rese pubbliche le attività e i risultati ai cittadini.

L'ente locale ha l'obbligo di essere trasparente nei confronti dei suoi stakeholders e la trasparenza è uno strumento essenziale per assicurare l'imparzialità e il buon andamento della pubblica amministrazione e per favorire il controllo sociale sull'azione amministrativa e sul rispetto del principio di legalità. Inoltre facilita la circolazione delle informazioni e delle conoscenze permettendo non solo un miglioramento continuo della qualità dei servizi ma anche lo sviluppo del senso di appartenenza alle organizzazioni in modo che si inneschi un circuito virtuoso basato appunto su trasparenza, partecipazione, collaborazione e fiducia. La trasparenza infine garantisce la valutazione dell'attività amministrativa.

Il legislatore ha indicato il contenuto minimo delle attività che devono essere svolte per garantire il principio della trasparenza stabilendo che deve essere diffuso, pubblicandole sul sito istituzionale nella sezione valutazione trasparenza e merito, "ogni aspetto" delle seguenti materie:

1. l'organizzazione
2. gli indicatori relativi agli andamenti gestionali, rendendo noti gli obiettivi assegnati al personale
3. gli indicatori relativi all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali
4. i risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti

Dettagliatamente, le informazioni che alla luce delle linee guida del Ministero per i siti della p.a. del 26 luglio 2010 e delle linee guida Civit del 14 ottobre 2010 si ritiene di pubblicare sono le seguenti:

1. Piano e Relazione sulla *performance*
2. Informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione (organigramma, articolazione degli uffici, attribuzioni e organizzazione di ciascun ufficio, nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici, nonché settore dell'ordinamento giuridico riferibile all'attività da essi svolta);
3. Elenco completo delle caselle di posta elettronica istituzionali attive, specificando se si tratta di una casella di posta elettronica certificata;
4. Informazioni circa la dimensione della qualità dei servizi erogati;
5. Carta della qualità dei servizi laddove esistenti;

6. Dati informativi relativi al personale:
 - a) *curricula* e retribuzioni dei dirigenti, con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e sulle componenti legate alla retribuzione di risultato indirizzi di posta elettronica, numeri telefonici ad uso professionale, *curricula* dei titolari di posizioni organizzative, *curricula*, retribuzioni, compensi ed indennità di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo e dei relativi uffici di supporto, ivi compresi, a titolo esemplificativo, i vertici politici delle amministrazioni, i capi di gabinetto e gli appartenenti agli uffici di *staff*, i titolari di altre cariche di rilievo politico;
 - b) nominativi e *curricula* dei componenti degli OIV e del Responsabile delle funzioni di misurazione della *performance*;
 - c) tassi di assenza e di maggiore presenza del personale per uffici di livello dirigenziale (retribuzioni annuali, *curricula*, indirizzi di posta elettronica, numeri telefonici ad uso professionale di segretari provinciali e comunali);
 - d) ammontare complessivo dei premi collegati alla *performance* stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
 - e) analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, sia per i dirigenti sia per i dipendenti;
 - f) codici di comportamento;
7. incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti a dipendenti pubblici e ad altri soggetti. Gli incarichi considerati sono: I) incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti o autorizzati dall'Amministrazione ai propri dipendenti in seno alla stessa Amministrazione o presso altre amministrazioni o società pubbliche o private; II) incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti o autorizzati da una Amministrazione ai dipendenti di altra amministrazione; III) incarichi retribuiti e non retribuiti affidati, a qualsiasi titolo, da una amministrazione a soggetti esterni: In ordine a questa tipologia di informazioni è necessario indicare: soggetto incaricato, *curriculum* di tale soggetto, oggetto dell'incarico, durata dell'incarico, compenso lordo, soggetto conferente, modalità di selezione e di affidamento dell'incarico e tipo di rapporto;
8. servizi erogati agli utenti finali e intermedi, contabilizzazione dei loro costi ed evidenziazione dei costi effettivi e di quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, nonché il monitoraggio del loro andamento da estrapolare in maniera coerente ai contenuti del Piano e della Relazione sulla *performance*;
9. contratti integrativi stipulati, relazione tecnico-finanziaria e illustrativa, certificata dagli organi di controllo, informazioni trasmesse ai fini dell'inoltro alla Corte dei Conti; modello adottati ed esiti della valutazione effettuata dai cittadini sugli effetti attesi dal funzionamento dei servizi pubblici in conseguenza della contrattazione integrativa;
10. dati concernenti consorzi, enti e società di cui le pubbliche amministrazioni facciano parte, con indicazione, in caso di società, della relativa quota di partecipazione nonché dati concernenti l'esternalizzazione di servizi e attività anche per il tramite di convenzioni;
11. indicatore dei tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture (indicatore di tempestività dei pagamenti), nonché tempi medi di definizione dei procedimenti e di erogazione dei servizi con riferimento all'esercizio finanziario precedente;
12. buone prassi in ordine ai tempi per l'adozione dei provvedimenti e per l'erogazione dei servizi al pubblico;
13. istituzione e accessibilità in via telematica di albi dei beneficiari di provvidenza di natura economica;
14. dati previsti dall'articolo 7 del D. Lgs. n. 163 del 2006 (Codice dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture).

Il processo innescato dalle azioni relative alla trasparenza del sistema porta alla necessità di avviare una integrazione graduale, e senza soluzione di continuità, fra gli strumenti rigorosi del controllo di gestione e del controllo strategico, con gli strumenti della rendicontazione sociale, passando, nei fatti, da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura all'impatto delle politiche attivate sull'attività cittadina, che ponga in primo piano la rilevazione del grado di soddisfazione finale dei bisogni della collettività e di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

Attraverso lo strumento del bilancio sociale infatti si attiva un processo con il quale l'amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato.

La finalità del bilancio sociale è quella di informare in maniera chiara ed intelligibile sull'attività svolta dall'ente locale in termini di coerenza tra gli obiettivi programmati, i risultati raggiunti e gli effetti sociali e ambientali prodotti.

Si affianca agli strumenti tradizionali per rispondere alle esigenze di accountability dell'ente che in questo modo intende rendere conto ai cittadini dei risultati raggiunti e dei valori assunti ad ispirazione della gestione, tenendo conto dell'interesse degli stakeholders.

L'opinione pubblica è sempre più sensibile ai comportamenti etici delle istituzioni.

Il Bilancio sociale costituisce un prezioso strumento che permette di costruire un rapporto di fiducia tra l'ente locale e i cittadini consentendo una valutazione della corrispondenza tra il sistema dei bisogni sociali e le risposte complessivamente fornite, in termini di qualità e coerenza rispetto agli obiettivi dichiarati. E' anche finalizzato ad innovare la comunicazione con i cittadini e con i portatori di interesse, sottoponendo i risultati dell'azione dell'amministrazione locale al loro giudizio. Inoltre consente di misurare il livello di efficienza complessiva dell'Ente, sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo, valutando vantaggi e benefici acquisiti da ogni gruppo sociale.

In questo modo i cittadini diventano interlocutori attivi della pubblica amministrazione, perché conoscono le scelte e gli obiettivi dei propri amministratori e possono avanzare proposte, approvare o sanzionare le scelte di gestione compiute dai policy makers.

Dal punto di vista interno, il bilancio sociale sviluppa la trasparenza dell'ente rendendo espliciti i valori guida, la cultura di riferimento, i criteri organizzativi, i processi gestionali e produttivi, le caratteristiche dei prodotti e dei servizi.

D'altra parte non può esistere un'efficace comunicazione esterna se la comunicazione interna dell'azienda non è altrettanto efficace.

La comunicazione interna intesa come messa in comune di esperienze, valori, responsabilità, come creazione di identità e di condivisione dei processi organizzativi diventa strategica per la realizzazione del cambiamento organizzativo sotteso alla riforma Brunetta.

In un comune di qualità, la qualità dei servizi, l'orientamento al cittadino, la cura della partecipazione come modalità di approccio devono essere patrimonio dei suoi dipendenti. Si deve cioè innescare un circolo virtuoso interno che vede al centro la risorsa umana e che produce interesse, trasversalità, interconnessioni e in ultima analisi partecipazione.

6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Al fine di ridurre il conflitto individuale, il Comune di Milano impronta il processo di valutazione del personale dipendente ai principi di trasparenza e partecipazione.

A tal fine nel presente Sistema sono stati riviste sia la metodologia sia la relativa scheda di valutazione della performance individuale del personale dirigente (all. 1), del personale titolare di incarico di posizione organizzativa/alta professionalità (all. 2), del personale dipendente appartenente alle categorie A-B-C-D.

Nell'ambito del processo di valutazione del personale è stata introdotta la fase di "Riesame" della valutazione finale espressa in sede di colloquio dal soggetto valutatore e formalizzata nella relativa sezione della scheda di valutazione.

Il riesame risulta così articolato:

- a. diretto: per il personale dirigente e per il personale titolare di posizione organizzativa/ alta professionalità il riesame della valutazione eventualmente richiesto dal valutato verrà effettuato dal medesimo soggetto valutatore di norma entro il termine di 10 gg.
- b. gerarchico: per il personale dipendente il riesame della valutazione eventualmente richiesto dal valutato verrà effettuato dal dirigente sovraordinato al soggetto valutatore di norma entro il termine di 20 gg.

7. RENDICONTAZIONE

La rendicontazione dei risultati conseguiti attraverso il Ciclo generale della performance deve essere effettuata, anche se tramite modalità e forme differenti, ai seguenti soggetti:

- ✓ organi di indirizzo politico – amministrativo
- ✓ vertici delle amministrazioni
- ✓ competenti organi esterni
- ✓ cittadini
- ✓ soggetti interessati
- ✓ utenti/destinatari dei servizi.

Nell'anno 2011 verrà previsto nel Piano degli obiettivi, un apposito obiettivo teso ad individuare le modalità e gli strumenti da impiegare per garantire una efficace rendicontazione dei risultati conseguiti attraverso il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Milano. In particolare, verranno definiti:

- ✓ struttura dei dati
- ✓ flussi informativi/organizzativi
- ✓ rappresentazione dei risultati attraverso adeguata reportistica



**MODULISTICA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE
DIRIGENTE DEL COMUNE DI MILANO**

Milano		VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PERSONALE AREA DIRIGENZA
	Comune di Milano	

DATI DEL DIPENDENTE	Cognome, nome: Proveniente da altro Settore: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) dal Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) dal
----------------------------	---

SEDE DI LAVORO	Struttura dirigenziale di riferimento:
-----------------------	--

SOGGETTO VALUTATORE	Cognome, nome del Dirigente valutatore:
--	--

AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

		PESO	60,00	
COMPETENZE	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e \leq alla valutazione proposta Max		
		Valutazione Massima	Valutazione proposta	Valutazione Finale
<i>Orientamento all'efficacia/ efficienza</i>	Livello 3 - Migliorare la performance: Cambia il sistema o i metodi di lavoro allo scopo di migliorare la performance nel suo insieme, di far meglio, più velocemente, a costi inferiori e in modo più efficace, il tutto nel rispetto delle regole organizzative. Ricerca la qualità, la soddisfazione dei cittadini e/o clienti interni del Comune di Milano.	10,00		
<i>Monitoraggio e accuratezza dei dati</i>	Livello 3 - Controllare dati o progetti: Controlla lo stato di avanzamento di un progetto in confronto alle scadenze; verifica la completezza dei dati, evidenzia eventuali carenze o punti di debolezza e si attiva per mantenere ordine nei sistemi per organizzare e monitorare il corso di attività ed informazioni.	10,00		
<i>Iniziativa</i>	Livello 3 - Agire con leggero anticipo: Coglie opportunità e/o minimizza potenziali problemi che potrebbero verificarsi; perviene a soluzioni di buon livello, specifiche al problema/situazione.	10,00		
<i>Elaborare soluzioni</i>	Livello 3 - Fare piani o analisi complesse: Scompone sistematicamente problemi o processi complessi negli elementi costitutivi, al fine di renderli chiari, semplici. Riformula conoscenze o osservazioni esistenti in modi più comprensibili. Utilizza varie tecniche di analisi per identificare più soluzioni e soppesare la validità di ciascuna di esse. In genere sa prevedere gli ostacoli e pianificare le azioni da intraprendere nel breve, medio e/o lungo termine.	10,00		
<i>Leadership del cambiamento</i>	Livello 3 - Esprime una visione per il cambiamento: Definisce una specifica visione per il cambiamento e si assicura che il messaggio venga recepito. Tiene contatti con i propri collaboratori, riunioni finalizzate a far capire i nuovi indirizzi e motivarli in tal senso. Può semplificare, modificare o ridefinire in termini specifici una precedente visione.	10,00		
<i>Creazione rete di contatti</i>	Livello 3 - Sviluppare occasioni di incontro: Promuove le occasioni di incontro per sviluppare o rafforzare le relazioni con altri, reti di contatti e relazioni nell'ambito dell'Amministrazione.	10,00		
Punteggio raggiunto (Max 60,00)		60,00		

VALUTAZIONE DEL PERSONALE	PESO	4,00
<i>Capacità di rispettare i tempi previsti del processo valutativo del personale dipendente assegnato alla U.O. di responsabilità</i>	NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>

AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

DIRIGENTI COINVOLTI NELLA PIANIFICAZIONE DI 1° LIVELLO	PESO	36,00
Valore dei risultati degli Obiettivi individuali		
Punteggio raggiunto (Max)	((RO_)*36,00)/100	

DIRIGENTI COINVOLTI NELLA PIANIFICAZIONE DI 2° LIVELLO			
CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE	% Coinvolgimento	Risultato
<i>Codice 1</i>	Obiettivo 1		
<i>Codice 2</i>	Obiettivo 2		
<i>Codice 3</i>	Obiettivo 3		
<i>Codice 4</i>	Obiettivo 4		
<i>Codice 5</i>	Obiettivo 5		
Valore Medio ponderato dei Risultati			
Punteggio raggiunto (Max)		((RO_)*36,00)/100	

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

COLLOQUIO INIZIALE Data Osservazioni: <input type="checkbox"/> Obiettivi individuali Data	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa Data Osservazioni: <input type="checkbox"/> Obiettivi individuali Data
IL DIRIGENTE VALUTATORE	IL DIRIGENTE VALUTATO

COLLOQUIO FINALE Data Firma Dirigente Valutatore	Proposta punteggio totale di valutazione: _____								
Osservazioni del Dirigente valutato Data Firma	Osservazioni:								
Valutazione finale Data Firma Dirigente Valutatore	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">AREA DI VALUTAZIONE</th> <th style="width: 30%;">PUNTEGGIO FINALE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>TOTALE</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </tbody> </table>	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA		RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE		TOTALE	
AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE								
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA									
RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE									
TOTALE									
Riesame Data Firma Dirigente Valutato	Motivazioni:								
Valutazione definitiva Data Firma Dirigente Valutatore	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">AREA DI VALUTAZIONE</th> <th style="width: 30%;">PUNTEGGIO DEFINITIVO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>TOTALE</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </tbody> </table>	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DEFINITIVO	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA		RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE		TOTALE	
AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DEFINITIVO								
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA									
RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE									
TOTALE									



**MODULISTICA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON
DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO DI POSIZIONE
ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITA'
DEL COMUNE DI MILANO**

AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

COMPETENZE	LIVELLO ATTESO	PESO		60,00
		Valutazione massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
		La valutazione finale deve essere espressa con un valore >= 0,00 e <= alla valutazione proposta Max		
<i>Monitoraggio e accuratezza</i>	Effettua accurati controlli/monitoraggi degli stati di avanzamento dei progetti.	10,00		
<i>Iniziativa</i>	E' proattivo nella conduzione del proprio lavoro ed in grado di valutare autonomamente la situazione e le variabili in gioco per promuovere l'intervento più efficace.	10,00		
<i>Cooperazione</i>	E' capace di lavorare in gruppo e favorisce l'integrazione delle funzioni e la circolarità delle informazioni.	10,00		
<i>Elaborare soluzioni</i>	Analizza le situazioni complesse, coglie le criticità, identifica e propone soluzioni diverse e alternative.	10,00		
<i>Leadership del cambiamento</i>	Gestisce con competenza le risorse umane (motivazione, coinvolgimento, delega di responsabilità, ecc.), promuove e gestisce il cambiamento.	10,00		
<i>Creazione rete contatti</i>	Intrattiene relazioni "a più voci" con i diversi interlocutori e sviluppa la rete di relazioni.	10,00		
	Punteggio raggiunto (Max 60,00)	60,00		

VALUTAZIONE DEL PERSONALE	PESO	4,00
----------------------------------	-------------	-------------

<i>Capacità di rispettare i tempi previsti del processo valutativo del personale dipendente assegnato alla U.O. di responsabilità</i>	NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>
---	---

AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

POSIZIONI ORGANIZZATIVE COINVOLTE NELLA PIANIFICAZIONE DI 1° LIVELLO	PESO	36,00
Valore dei risultati degli Obiettivi individuali		
Punteggio raggiunto (Max)	$((RO_)*36,00)/100$	

POSIZIONI ORGANIZZATIVE COINVOLTE NELLA PIANIFICAZIONE DI 2° LIVELLO			
CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE	% Coinvolg.	Risultato
<i>Codice 1</i>	Obiettivo 1		
<i>Codice 2</i>	Obiettivo 2		
<i>Codice 3</i>	Obiettivo 3		
<i>Codice 4</i>	Obiettivo 4		
<i>Codice 5</i>	Obiettivo 5		
	Valore Medio ponderato dei Risultati		
	Punteggio raggiunto (Max)	$((RO_)*36,00)/100$	

AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

COLLOQUIO INIZIALE	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa Data Osservazioni: <input type="checkbox"/> Obiettivi individuali Data
IL DIRIGENTE VALUTATORE	IL VALUTATO TITOLARE DI P.O.
_____	_____

COLLOQUIO FINALE	Proposta punteggio totale di valutazione: _____ Episodi osservati:	
Data Firma Dirigente Valutatore		
Osservazioni del valutato titolare di P.O.	Osservazioni:	
Data Firma		
Proposta di Valutazione finale	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
Data Firma Dirigente Valutatore	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA	
	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE	
	TOTALE	
<input type="checkbox"/> Riesame	Motivazioni:	
Data Firma Valutato Titolare di PO		
Valutazione definitiva	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DEFINITIVO
Data Firma Dirigente Valutatore	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA	
	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE	
	TOTALE	

AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

COMPETENZE	LIVELLO ATTESO	PESO		60,00
		Valutazione massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
		La valutazione finale deve essere espressa con un valore >= 0,00 e <= alla valutazione proposta Max		
<i>Monitoraggio e accuratezza</i>	Effettua accurati controlli/monitoraggi degli stati di avanzamento dei progetti.	12,00		
<i>Iniziativa</i>	E' proattivo nella conduzione del proprio lavoro ed in grado di valutare autonomamente la situazione e le variabili in gioco per promuovere l'intervento più efficace.	12,00		
<i>Elaborare soluzioni</i>	Analizza le situazioni complesse, coglie le criticità, identifica e propone soluzioni diverse e alternative.	12,00		
<i>Creazione rete contatti</i>	Intrattiene relazioni "a più voci" con i diversi interlocutori e sviluppa la rete di relazioni.	12,00		
<i>Competenze specialistiche</i>	Sviluppa le proprie competenze / conoscenze nella gestione delle attività affidate (pratiche, progetti, sperimentazioni, ricerche, analisi, ecc.).	12,00		
	Punteggio raggiunto (Max 60,00)	60,00		

VALUTAZIONE DEL PERSONALE	PESO	4,00
----------------------------------	-------------	-------------

<i>Capacità di rispettare i tempi previsti del processo valutativo del personale dipendente assegnato alla U.O. di responsabilità</i>	NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>
---	---

AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

POSIZIONI ORGANIZZATIVE COINVOLTE NELLA PIANIFICAZIONE DI 1° LIVELLO	PESO	36,00
Valore dei risultati degli Obiettivi individuali		
Punteggio raggiunto (Max)	((RO_)*36,00)/100	

POSIZIONI ORGANIZZATIVE COINVOLTE NELLA PIANIFICAZIONE DI 2° LIVELLO			
CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE	% Coinvolg.	Risultato
<i>Codice 1</i>	Obiettivo 1		
<i>Codice 2</i>	Obiettivo 2		
<i>Codice 3</i>	Obiettivo 3		
<i>Codice 4</i>	Obiettivo 4		
<i>Codice 5</i>	Obiettivo 5		
Valore Medio ponderato dei Risultati			
Punteggio raggiunto (Max)		((RO_)*36,00)/100	

AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

COLLOQUIO INIZIALE	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa Data Osservazioni: <input type="checkbox"/> Obiettivi individuali Data
IL DIRIGENTE VALUTATORE	IL VALUTATO TITOLARE DI P.O.
_____	_____

COLLOQUIO FINALE Data Firma Dirigente Valutatore	Proposta punteggio totale di valutazione: _____ Episodi osservati:								
Osservazioni del valutato titolare di P.O. Data Firma	Osservazioni:								
Proposta di Valutazione finale Data Firma Dirigente Valutatore	<table border="1" style="width:100%;"> <thead> <tr> <th style="width:70%;">AREA DI VALUTAZIONE</th> <th style="width:30%;">PUNTEGGIO FINALE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTALE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA		RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE		TOTALE	
AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE								
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA									
RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE									
TOTALE									
<input type="checkbox"/> Riesame Data Firma Valutato Titolare di PO	Motivazioni:								
Valutazione definitiva Data Firma Dirigente Valutatore	<table border="1" style="width:100%;"> <thead> <tr> <th style="width:70%;">AREA DI VALUTAZIONE</th> <th style="width:30%;">PUNTEGGIO DEFINITIVO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTALE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DEFINITIVO	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA		RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE		TOTALE	
AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DEFINITIVO								
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA									
RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI INDICATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE									
TOTALE									



**MODULISTICA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON
DIRIGENTE APPARTENENTE ALLE CATEGORIE A-B-C-D DEL
COMUNE DI MILANO**

Milano		VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PERSONALE CATEGORIA A
	Comune di Milano	

DATI DEL DIPENDENTE	Cognome, nome: Codana: Categoria: A Posizione economica: Profilo professionale: Proveniente da altro Settore: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) dal Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (se SI specificare sede) dal
----------------------------	--

SEDE DI LAVORO	Direzione Centrale: Settore: Servizio e/o Ufficio:
-----------------------	--

SOGGETTI VALUTATORI	Cognome, nome e ruolo del Responsabile del Servizio e/o Ufficio Cognome, nome del Dirigente valutatore:
----------------------------	--

PARTE A – AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

		PESO	60,00	
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e \leq alla valutazione proposta Max		
		Valutazione Massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Sforzo Discrezionale</i>	Porta a termine i compiti senza necessità di una costante supervisione.	20,00		
<i>Orientamento all'efficacia/ efficienza</i>	Svolge le attività assegnate per conseguire il miglior risultato possibile sotto i profili dell'efficienza e dell'efficacia.	20,00		
<i>Monitoraggio e accuratezza dei dati</i>	Manifesta impegno, interesse ed accuratezza nello svolgimento del proprio lavoro.	20,00		
Punteggio raggiunto (Max 60,00)		60,00		

		PESO	40,00	
APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e \leq alla valutazione proposta Max		
		Valutazione massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Iniziativa</i>	Svolge un ruolo proattivo rispetto agli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Collaborazione</i>	Collabora in modo costruttivo relazionandosi correttamente con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Precisione</i>	Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza assicurando anche il rispetto dei tempi e delle fasi	10,00		
Punteggio raggiunto (Max 40,00)		40,00		

PARTE A – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

COLLOQUIO INIZIALE	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa
Data	Osservazioni:
Firma Valutatore
.....	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B1) Data
Firma Valutato	<input type="checkbox"/> Obiettivi di processo U.O. (Parte B2) Data
.....	

COLLOQUIO FINALE	Proposta punteggio totale di valutazione: _____	
Data	Episodi osservati:	
Firma Valutatore	
.....	
Osservazioni del valutato	Osservazioni:	
Data	
Firma	
Proposta di Valutazione finale	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
Data	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
Firma Valutatore	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
.....	TOTALE	
Firma Valutato		
.....		
<input type="checkbox"/> Riesame	Motivazioni:	
Data	
Firma Valutato	
.....	
Valutazione definitiva	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DEFINITIVO
Data	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
Firma Valutatore	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
.....	TOTALE	
Firma Dirigente		
.....		

PARTE B – AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

B1 – OBIETTIVI DELLA U.O. DI APPARTENENZA

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE	CODICE PDO / ATTO DC

B2 – OBIETTIVI DI PROCESSO

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE

<p>Milano</p> 	<p>Comune di Milano</p>	<p>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> <p>PERSONALE CATEGORIA B</p>
---	-----------------------------	---

<p>DATI DEL DIPENDENTE</p>	<p>Cognome, nome:</p> <p>Codana: Categoria: B Posizione economica:</p> <p>Profilo professionale:</p> <p>Proveniente da altro Settore: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p> <p>Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p>
-----------------------------------	--

<p>SEDE DI LAVORO</p>	<p>Direzione Centrale:</p> <p>Settore:</p> <p>Servizio e/o Ufficio:</p>
------------------------------	---

<p>SOGGETTI</p> <p>VALUTATORI</p>	<p>Cognome, nome e ruolo del Responsabile del Servizio e/o Ufficio</p> <p>.....</p> <p>Cognome, nome del Dirigente valutatore:</p> <p>.....</p>
---	---

PARTE A – AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

		PESO	60,00	
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e \leq alla valutazione proposta Max		
		Valutazione Massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Sforzo Discrezionale</i>	Porta a termine i compiti senza necessità di una costante supervisione.	20,00		
<i>Orientamento all'efficacia/ efficienza</i>	Svolge le attività assegnate per conseguire il miglior risultato possibile sotto i profili dell'efficienza e dell'efficacia.	20,00		
<i>Monitoraggio e accuratezza dei dati</i>	Manifesta impegno, interesse ed accuratezza nello svolgimento del proprio lavoro.	20,00		
Punteggio raggiunto (Max 60,00)		60,00		

		PESO	40,00	
APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e \leq alla valutazione proposta Max		
		Valutazione massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Iniziativa</i>	Svolge un ruolo proattivo rispetto agli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Collaborazione</i>	Collabora in modo costruttivo relazionandosi correttamente con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Precisione</i>	Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza assicurando anche il rispetto dei tempi e delle fasi	10,00		
Punteggio raggiunto (Max 40,00)		40,00		

PARTE A – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

COLLOQUIO INIZIALE	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa
Data	Osservazioni:
Firma Valutatore
.....	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B1) Data
Firma Valutato	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B2) Data
.....	

COLLOQUIO FINALE	Proposta punteggio totale di valutazione: _____	
Data	Episodi osservati:	
Firma Valutatore	
.....	
Osservazioni del valutato	Osservazioni:	
Data	
Firma	
Proposta di Valutazione finale	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
Data	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
Firma Valutatore	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
.....	TOTALE	
<input type="checkbox"/> Riesame	Motivazioni:	
Data	
Firma Valutato	
.....	
Valutazione definitiva	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DEFINITIVO
Data	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
Firma Valutatore	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
.....	TOTALE	
Firma Dirigente		
.....		

PARTE B – AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

B1 – OBIETTIVI DELLA U.O. DI APPARTENENZA

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE	CODICE PDO / ATTO DC

B2 – OBIETTIVI DI PROCESSO

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE

<p>Milano</p> 	<p>Comune di Milano</p>	<p>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> <p>PERSONALE CATEGORIA C</p>
---	-----------------------------	---

<p>DATI DEL DIPENDENTE</p>	<p>Cognome, nome:</p> <p>Codana: Categoria: C Posizione economica:</p> <p>Profilo professionale:</p> <p>Proveniente da altro Settore: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p> <p>Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p>
-----------------------------------	--

<p>SEDE DI LAVORO</p>	<p>Direzione Centrale:</p> <p>Settore:</p> <p>Servizio e/o Ufficio:</p>
------------------------------	---

<p>SOGGETTI</p> <p>VALUTATORI</p>	<p>Cognome, nome e ruolo del Responsabile del Servizio e/o Ufficio</p> <p>.....</p> <p>Cognome, nome del Dirigente valutatore:</p> <p>.....</p>
---	---

PARTE A – AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

		PESO	60,00	
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore >= 0,00 e <= alla valutazione proposta Max		
		Valutazione Massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Sforzo Discrezionale</i>	Porta a termine i compiti senza necessità di una costante supervisione.	15,00		
<i>Orientamento all'efficacia/ efficienza</i>	Svolge le attività assegnate per conseguire il miglior risultato possibile sotto i profili dell'efficienza e dell'efficacia.	15,00		
<i>Monitoraggio e accuratezza dei dati</i>	Manifesta impegno, interesse ed accuratezza nello svolgimento del proprio lavoro.	15,00		
<i>Iniziativa</i>	E' proattivo nella conduzione del proprio lavoro ed in grado di valutare la situazione e le variabili in gioco per promuovere l'intervento più efficace	15,00		
Punteggio raggiunto (Max 60,00)		60,00		

		PESO	40,00	
APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore >= 0,00 e <= alla valutazione proposta Max		
		Valutazione massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Iniziativa</i>	Svolge un ruolo proattivo rispetto agli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Collaborazione</i>	Collabora in modo costruttivo relazionandosi correttamente con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Precisione</i>	Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza assicurando anche il rispetto dei tempi e delle fasi	10,00		
Punteggio raggiunto (Max 40,00)		40,00		

PARTE A – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

COLLOQUIO INIZIALE	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa
Data	Osservazioni:
Firma Valutatore
.....	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B1) Data
Firma Valutato	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B2) Data

COLLOQUIO FINALE	Proposta punteggio totale di valutazione: _____	
Data	Episodi osservati:	
Firma Valutatore	
.....	
Osservazioni del valutato	Osservazioni:	
Data	
Firma	
Proposta di Valutazione finale	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
Data	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
Firma Valutatore	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
.....	TOTALE	
<input type="checkbox"/> Riesame	Motivazioni:	
Data	
Firma Valutato	
.....	
Valutazione definitiva	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DEFINITIVO
Data	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
Firma Valutatore	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
.....	TOTALE	
Firma Dirigente		

PARTE B – AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

B1 – OBIETTIVI DELLA U.O. DI APPARTENENZA

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE	CODICE PDO / ATTO DC

B2 – OBIETTIVI DI PROCESSO

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE

<p>Milano</p> 	<p>Comune di Milano</p>	<p>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> <p>PERSONALE CATEGORIA C - EDUCAZIONE</p>
---	-----------------------------	--

<p>DATI DEL DIPENDENTE</p>	<p>Cognome, nome:</p> <p>Codana: Categoria: C Posizione economica:</p> <p>Profilo professionale:</p> <p>Proveniente da altro Settore: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p> <p>Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p>
-----------------------------------	--

<p>SEDE DI LAVORO</p>	<p>Direzione Centrale:</p> <p>Settore:</p> <p>Servizio e/o Ufficio:</p>
------------------------------	---

<p>SOGGETTI</p> <p>VALUTATORI</p>	<p>Cognome, nome e ruolo del Responsabile del Servizio e/o Ufficio</p> <p>.....</p> <p>Cognome, nome del Dirigente valutatore:</p> <p>.....</p>
---	---

PARTE A – AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

		PESO	60,00	
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e \leq alla valutazione proposta Max		
		Valutazione Massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Orientamento</i> <i>Efficacia / efficienza</i>	Svolge le attività assegnate per conseguire il miglior risultato possibile sotto i profili dell'efficienza e dell'efficacia, anche attraverso l'esempio del proprio comportamento.	15,00		
<i>Orientamento al cittadino e al servizio.</i>	Risponde nei tempi utili alle domande o ai reclami e interviene direttamente e in prima persona per risolvere situazioni critiche.	15,00		
<i>Monitoraggio e accuratezza dei dati</i>	Manifesta impegno, interesse ed accuratezza nello svolgimento del proprio lavoro.	15,00		
<i>Iniziativa</i>	E' proattivo nella conduzione del proprio lavoro ed in grado di valutare la situazione e le variabili in gioco per promuovere l'intervento più efficace.	15,00		
Punteggio raggiunto (Max 60,00)		60,00		

		PESO	40,00	
APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e \leq alla valutazione proposta Max		
		Valutazione massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Iniziativa</i>	Svolge un ruolo proattivo rispetto agli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Collaborazione</i>	Collabora in modo costruttivo relazionandosi correttamente con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Precisione</i>	Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza assicurando anche il rispetto dei tempi e delle fasi	10,00		
Punteggio raggiunto (Max 40,00)		40,00		

PARTE A – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

COLLOQUIO INIZIALE	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa
Data	Osservazioni:
Firma Valutatore
.....	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B1) Data
Firma Valutato	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B2) Data
.....	

COLLOQUIO FINALE	Proposta punteggio totale di valutazione: _____	
Data		
Firma Valutatore		
.....		
Osservazioni del valutato	Osservazioni:	
Data	
Firma	
Proposta di Valutazione finale	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
Data	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
Firma Valutatore	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
.....	TOTALE	
<input type="checkbox"/> Riesame	Motivazioni:	
Data	
Firma Valutato	
.....		
Valutazione definitiva	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DEFINITIVO
Data	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
Firma Valutatore	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
.....	TOTALE	
Firma Dirigente		
.....		

PARTE B – AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

B1 – OBIETTIVI DELLA U.O. DI APPARTENENZA

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE	CODICE PDO / ATTO DC

B2 – OBIETTIVI DI PROCESSO

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE

<p>Milano</p> 	<p>Comune di Milano</p>	<p>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> <p>PERSONALE CATEGORIA C – POLIZIA MUNICIPALE</p>
---	-----------------------------	--

<p>DATI DEL DIPENDENTE</p>	<p>Cognome, nome:</p> <p>Codana: Categoria: C Posizione economica:</p> <p>Profilo professionale:</p> <p>Proveniente da altro Settore: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p> <p>Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p>
-----------------------------------	--

<p>SEDE DI LAVORO</p>	<p>Direzione Centrale:</p> <p>Settore:</p> <p>Servizio e/o Ufficio:</p>
------------------------------	---

<p>SOGGETTI</p> <p>VALUTATORI</p>	<p>Cognome, nome e ruolo del Responsabile del Servizio e/o Ufficio</p> <p>.....</p> <p>Cognome, nome del Dirigente valutatore:</p> <p>.....</p>
---	---

PARTE A – AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

		PESO	60,00	
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e \leq alla valutazione proposta Max		
		Valutazione Massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Orientamento</i> <i>Efficacia / efficienza</i>	Svolge le attività assegnate per conseguire il miglior risultato possibile sotto i profili dell'efficienza e dell'efficacia.	15,00		
<i>Orientamento al cittadino e al servizio</i>	Interviene in prima persona per risolvere tempestivamente problemi con assunzione di responsabilità. Mette in atto le proprie azioni tenendo conto degli effetti prodotti nei confronti dei cittadini e di altri soggetti curando anche il proprio aspetto e la divisa di servizio.	15,00		
<i>Iniziativa</i>	Definisce la capacità di valutare la situazione e di intraprendere azioni connesse allo svolgimento delle attività assegnate, attraverso l'adozione di scelte appropriate al contesto nello svolgimento del proprio lavoro, promuovendo direttamente il superamento di criticità quotidiane, e ricercando la soluzione di problemi negli ambiti di propria competenza.	15,00		
<i>Cooperazione</i>	Cura le attività operative assegnate al proprio servizio interagendo con i colleghi e condividendo le informazioni allo scopo di raggiungere gli obiettivi anche di squadra.	15,00		
Punteggio raggiunto (Max 60,00)		60,00		

		PESO	40,00	
APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e \leq alla valutazione proposta Max		
		Valutazione massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Iniziativa</i>	Svolge un ruolo proattivo rispetto agli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Collaborazione</i>	Collabora in modo costruttivo relazionandosi correttamente con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Precisione</i>	Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza assicurando anche il rispetto dei tempi e delle fasi	10,00		
Punteggio raggiunto (Max 40,00)		40,00		

PARTE A – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

COLLOQUIO INIZIALE	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa
Data	Osservazioni:
Firma Valutatore
.....	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B1) Data
Firma Valutato	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B2) Data
.....	

COLLOQUIO FINALE	Proposta punteggio totale di valutazione: _____	
Data	Episodi osservati:	
Firma Valutatore	
.....	
Osservazioni del valutato	Osservazioni:	
Data	
Firma	
Proposta di Valutazione finale	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
Data	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
Firma Valutatore	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
.....	TOTALE	
<input type="checkbox"/> Riesame	Motivazioni:	
Data	
Firma Valutato	
.....	
Valutazione definitiva	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DEFINITIVO
Data	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
Firma Valutatore	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
.....	TOTALE	
Firma Dirigente		
.....		

PARTE B – AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

B1 – OBIETTIVI DELLA U.O. DI APPARTENENZA

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE	CODICE PDO / ATTO DC

B2 – OBIETTIVI DI PROCESSO

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE

<p>Milano</p> 	<p>Comune di Milano</p>	<p>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> <p>PERSONALE CATEGORIA D</p>
---	-----------------------------	---

<p>DATI DEL DIPENDENTE</p>	<p>Cognome, nome:</p> <p>Codana: Categoria: D Posizione economica:</p> <p>Profilo professionale:</p> <p>Proveniente da altro Settore: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p> <p>Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p>
-----------------------------------	--

<p>SEDE DI LAVORO</p>	<p>Direzione Centrale:</p> <p>Settore:</p> <p>Servizio e/o Ufficio:</p>
------------------------------	---

<p>SOGGETTI</p> <p>VALUTATORI</p>	<p>Cognome, nome e ruolo del Responsabile del Servizio e/o Ufficio</p> <p>.....</p> <p>Cognome, nome del Dirigente valutatore:</p> <p>.....</p>
---	---

PARTE A – AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

		PESO	60,00	
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e \leq alla valutazione proposta Max		
		Valutazione Massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Monitoraggio e accuratezza</i>	Effettua accurati controlli/monitoraggi degli stati di avanzamento dei progetti.	12,00		
<i>Iniziativa</i>	E' proattivo nella conduzione del proprio lavoro ed in grado di valutare autonomamente la situazione e le variabili in gioco per promuovere l'intervento più efficace.	12,00		
<i>Leadership del cambiamento</i>	Gestisce con competenza le attività e / o le risorse umane (motivazione, coinvolgimento, delega di responsabilità, ecc.), promuove e gestisce il cambiamento. Coglie le criticità delle situazioni affrontate identificando e proponendo soluzioni diverse.	12,00		
<i>Creazione rete contatti</i>	Intrattiene relazioni "a più voci" con i diversi interlocutori e sviluppa la rete di relazioni.	12,00		
<i>Competenze specialistiche</i>	Sviluppa le proprie competenze/conoscenze nella gestione delle attività affidate (pratiche, progetti, sperimentazioni, ricerche, analisi, ecc.).	12,00		
Punteggio raggiunto (Max 60,00)		60,00		

		PESO	40,00	
APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e \leq alla valutazione proposta Max		
		Valutazione massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Iniziativa</i>	Svolge un ruolo proattivo rispetto agli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Collaborazione</i>	Collabora in modo costruttivo relazionandosi correttamente con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Precisione</i>	Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza assicurando anche il rispetto dei tempi e delle fasi	10,00		
Punteggio raggiunto (Max 40,00)		40,00		

PARTE A – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

COLLOQUIO INIZIALE	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa
Data	Osservazioni:
Firma Valutatore
.....	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B1) Data
Firma Valutato	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B2) Data
.....	

COLLOQUIO FINALE	Proposta punteggio totale di valutazione: _____	
Data	Episodi osservati:	
Firma Valutatore	
.....	
Osservazioni del valutato	Osservazioni:	
Data	
Firma	
Proposta di Valutazione finale	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
Data	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
Firma Valutatore	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
.....	TOTALE	
<input type="checkbox"/> Riesame	Motivazioni:	
Data	
Firma Valutato	
.....	
Valutazione definitiva	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DEFINITIVO
Data	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
Firma Valutatore	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
.....	TOTALE	
Firma Dirigente		
.....		

PARTE B – AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

B1 – OBIETTIVI DELLA U.O. DI APPARTENENZA

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE	CODICE PDO / ATTO DC

B2 – OBIETTIVI DI PROCESSO

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE

<p>Milano</p> 	<p>Comune di Milano</p>	<p>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> <p>PERSONALE CATEGORIA D - EDUCAZIONE</p>
---	-----------------------------	--

<p>DATI DEL DIPENDENTE</p>	<p>Cognome, nome:</p> <p>Codana: Categoria: D Posizione economica:</p> <p>Profilo professionale:</p> <p>Proveniente da altro Settore: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p> <p>Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p>
-----------------------------------	--

<p>SEDE DI LAVORO</p>	<p>Direzione Centrale:</p> <p>Settore:</p> <p>Servizio e/o Ufficio:</p>
------------------------------	---

<p>SOGGETTI</p> <p>VALUTATORI</p>	<p>Cognome, nome e ruolo del Responsabile del Servizio e/o Ufficio</p> <p>.....</p> <p>Cognome, nome del Dirigente valutatore:</p> <p>.....</p>
---	---

PARTE A – AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

		PESO	60,00	
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore >= 0,00 e <= alla valutazione proposta Max		
		Valutazione Massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Monitoraggio e accuratezza</i>	Effettua accurati monitoraggi degli stati di avanzamento dei progetti di attività educativa, formativa e didattica.	12,00		
<i>Iniziativa</i>	E' proattivo nella conduzione del proprio lavoro e / o delle attività di progetto e didattiche ed è in grado di valutare autonomamente la situazione e le variabili in gioco per promuovere l'intervento più efficace.	12,00		
<i>Leadership del cambiamento</i>	Gestisce con competenza le risorse a disposizione, promuovendo l'attenzione e le iniziative opportune per fronteggiare il cambiamento sempre più rapido che connota i saperi, le tecniche ed il contesto sociale.	12,00		
<i>Creazione rete e contatti</i>	Intrattiene relazioni "a più voci" con i diversi interlocutori e sviluppa la rete di relazioni.	12,00		
<i>Competenze specialistiche</i>	Sviluppa le proprie competenze/ conoscenze nella gestione delle attività affidate (progetti educativi, formativi e programmi didattici, sperimentazioni, ricerche, analisi, ecc.).	12,00		
Punteggio raggiunto (Max 60,00)		60,00		

		PESO	40,00	
APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore >= 0,00 e <= alla valutazione proposta Max		
		Valutazione massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Iniziativa</i>	Svolge un ruolo proattivo rispetto agli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Collaborazione</i>	Collabora in modo costruttivo relazionandosi correttamente con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Precisione</i>	Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza assicurando anche il rispetto dei tempi e delle fasi	10,00		
Punteggio raggiunto (Max 40,00)		40,00		

PARTE A – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

COLLOQUIO INIZIALE	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa
Data	Osservazioni:
Firma Valutatore
.....	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B1) Data
Firma Valutato	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B2) Data
.....	

COLLOQUIO FINALE	Proposta punteggio totale di valutazione: _____	
Data	Episodi osservati:	
Firma Valutatore	
.....	
Osservazioni del valutato	Osservazioni:	
Data	
Firma	
Proposta di Valutazione finale	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
	TOTALE	
Data		
Firma Valutatore		
.....		
<input type="checkbox"/> Riesame	Motivazioni:	
Data	
Firma Valutato	
.....	
Valutazione definitiva	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DEFINITIVO
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
	TOTALE	
Data		
Firma Valutatore		
.....		
Firma Dirigente		
.....		

PARTE B – AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

B1 – OBIETTIVI DELLA U.O. DI APPARTENENZA

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE	CODICE PDO / ATTO DC

B2 – OBIETTIVI DI PROCESSO

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE

<p>Milano</p> 	<p>Comune di Milano</p>	<p>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PERSONALE CATEGORIA D – POLIZIA MUNICIPALE</p>
---	-----------------------------	---

<p>DATI DEL DIPENDENTE</p>	<p>Cognome, nome:</p> <p>Codana: Categoria: D Posizione economica:</p> <p>Profilo professionale:</p> <p>Proveniente da altro Settore: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p> <p>Proveniente da altra Amministrazione: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>(se SI specificare sede) dal</p>
-----------------------------------	--

<p>SEDE DI LAVORO</p>	<p>Direzione Centrale:</p> <p>Settore:</p> <p>Servizio e/o Ufficio:</p>
------------------------------	---

<p>SOGGETTI</p> <p>VALUTATORI</p>	<p>Cognome, nome e ruolo del Responsabile del Servizio e/o Ufficio</p> <p>Cognome, nome del Dirigente valutatore:</p>
---	---

PARTE A – AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

		PESO	60,00	
COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e \leq alla valutazione proposta Max		
		Valutazione Massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Orientamento Efficacia / efficienza</i>	Svolge le attività assegnate per conseguire il miglior risultato possibile sotto i profili dell'efficienza e dell'efficacia.	12,00		
<i>Iniziativa</i>	E' proattivo nella conduzione del proprio lavoro ed in grado di valutare autonomamente la situazione e le variabili in gioco per promuovere l'intervento più efficace.	12,00		
<i>Leadership del cambiamento</i>	Gestisce con competenza le attività e / o le risorse umane (motivazione, coinvolgimento, delega di responsabilità, ecc.), promuove e gestisce il cambiamento. Coglie le criticità delle situazioni affrontate identificando e proponendo soluzioni diverse.	12,00		
<i>Creazione rete contatti</i>	Intrattiene relazioni "a più voci" con i diversi interlocutori e sviluppa la rete di relazioni.	12,00		
<i>Competenze specialistiche</i>	Sviluppa le proprie competenze/conoscenze nella gestione delle attività affidate (pratiche, progetti, sperimentazioni, ricerche, analisi, ecc.).	12,00		
Punteggio raggiunto (Max 60,00)		60,00		

		PESO	40,00	
APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA	LIVELLO ATTESO	La valutazione finale deve essere espressa con un valore $\geq 0,00$ e \leq alla valutazione proposta Max		
		Valutazione massima	Valutazione proposta	Valutazione finale
<i>Iniziativa</i>	Svolge un ruolo proattivo rispetto agli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Collaborazione</i>	Collabora in modo costruttivo relazionandosi correttamente con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza	15,00		
<i>Precisione</i>	Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza assicurando anche il rispetto dei tempi e delle fasi	10,00		
Punteggio raggiunto (Max 40,00)		40,00		

PARTE A – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

COLLOQUIO INIZIALE	<input type="checkbox"/> Livello della prestazione attesa
Data	Osservazioni:
Firma Valutatore
.....	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B1) Data
Firma Valutato	<input type="checkbox"/> Obiettivi U.O. di appartenenza (Parte B2) Data
.....	

COLLOQUIO FINALE	Proposta punteggio totale di valutazione: _____	
Data	Episodi osservati:	
Firma Valutatore	
.....	
Osservazioni del valutato	Osservazioni:	
Data	
Firma	
Proposta di Valutazione finale	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FINALE
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
	TOTALE	
Data		
Firma Valutatore		
.....		
<input type="checkbox"/> Riesame	Motivazioni:	
Data	
Firma Valutato	
.....	
Valutazione definitiva	AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DEFINITIVO
	COMPETENZE PROFESSIONALI / CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'U.O. DI APPARTENENZA	
	APPORTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL' U.O. DI APPARTENENZA INDICATI NELLA PARTE B	
	TOTALE	
Data		
Firma Valutatore		
.....		
Firma Dirigente		
.....		

PARTE B – AREA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

B1 – OBIETTIVI DELLA U.O. DI APPARTENENZA

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE	CODICE PDO / ATTO DC

B2 – OBIETTIVI DI PROCESSO

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE



TEMPI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE/VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE

Pianificazione I livello (Piano degli Obiettivi e relativa determinazione del Direttore Generale)	Di norma entro 60 gg dall'approvazione del Bilancio di competenza
Pianificazione di II livello (provvedimento del Direzione Centrale/ di Area)	Di norma entro 30 gg. dalla pianificazione di I livello
Colloquio iniziale su prestazione attesa	All'inizio dell'anno e comunque entro 30 gg. dall'approvazione del PDO
Comunicazione degli Obiettivi	Entro a 30 gg. approvazione PDO/atto DC-Area
Assestamento degli obiettivi (cancellazione/revisione/introduzione nuovi obiettivi)	In corso d'anno
Comunicazione integrativa degli obiettivi	Di norma entro 30 gg dall'adozione della delibera di assestamento e dalla relativa determinazione del Direttore Generale
Colloquio finale sulla prestazione relativa all'anno precedente e agli obiettivi	In sede di colloquio iniziale
Eventuale fase di riesame della proposta di valutazione	Di norma entro 10/20 gg dal colloquio finale