



COMUNE DI OLBIA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA PREMIANTE

Approvato con Deliberazione di G.C. n ----- del --/--/-----

CONTENUTI

COMUNE DI OLBIA.....	0
CAPITOLO 1 - DESCRIZIONE DEL SISTEMA.....	2
1.1 Sviluppo organizzativo e performance	2
1.2 Contestualizzazione della performance	3
1.3 La performance organizzativa	4
1.3.1 La misurazione della performance organizzativa dell'Ente.....	4
1.4 La performance individuale.....	8
1.4.1 La metodologia di valutazione dei Dirigenti.....	8
1.4.2 La metodologia di valutazione delle Posizioni Organizzative.....	11
1.4.3 La metodologia di valutazione dei Dipendenti	13
CAPITOLO 2 - LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	16
2.1 La costruzione del Piano della performance	16
2.1.1 Modalità di individuazione degli obiettivi	16
2.1.2 Modalità di individuazione degli indicatori	17
2.1.3 Approvazione del Piano della Performance.....	19
2.2 Il monitoraggio in corso d'anno	19
2.3 La Relazione sulla performance	19
3.1 Graduatorie di merito	21
3.2 Fasce di merito e sistema premiale	21
CAPITOLO 4 - LA TRASPARENZA DEL SISTEMA	26
Allegato A)	27
Allegato B)	33
Allegato C)	34
Allegato D)	35
Allegato E)	45
Allegato F) Scheda rilevazione obiettivi	61

CAPITOLO 1 - DESCRIZIONE DEL SISTEMA

1.1 Sviluppo organizzativo e performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance rappresenta un'importante leva di rinnovamento dell'organizzazione, di miglioramento della qualità del servizio pubblico, di valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

La valutazione è diretta a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale, il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, il riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso.

La valutazione della performance assume natura di strumento finalizzato:

- al riorientamento dei ruoli direzionali (creazione di una maggiore consapevolezza del ruolo dirigenziale, interiorizzazione della logica della responsabilità sul risultato, accettazione di maggiori gradi di incertezza e flessibilità, ecc.) e della cultura organizzativa consolidata (maggiore richiesta di flessibilità, creazione di uno "spirito di squadra", orientamento prevalente ai destinatari dei servizi erogati, ecc.);
- alla crescita professionale di dirigenti e responsabili, attraverso una progressiva integrazione delle competenze e delle capacità tradizionalmente detenute con le competenze e le capacità (soprattutto di ordine gestionale) necessarie ad esercitare un nuovo ruolo nell'ambito di un'organizzazione in significativa trasformazione;
- ad una definita responsabilizzazione di tutto il personale in merito a obiettivi da conseguire chiaramente esplicitati, tali da facilitare, tra l'altro, la relazione con il vertice dell'Amministrazione;
- alla promozione ed al sostegno del processo di cambiamento strategico - organizzativo, attraverso una opportuna valorizzazione dei "fattori chiave" necessari ad alimentare i percorsi di trasformazione (capacità manageriali e gestionali, motivazione del personale, investimento sulla qualificazione delle professionalità, capacità di promuovere e diffondere innovazioni, ecc.).

Non appartiene a questo approccio l'idea dei sistemi di valutazione della performance a prevalente caratterizzazione negativa e punitiva; né riduttivamente la questione può essere ricondotta alla distribuzione di incentivi monetari, anche se esiste un collegamento con il sistema retributivo.

Il sistema di misurazione e valutazione definito per il Comune di Olbia vuole al tempo stesso consentire:

- di esplicitare chiaramente a inizio periodo la performance attesa dalla struttura nel suo complesso (**performance organizzativa**) e dai singoli dipendenti (**performance individuale**);
- un monitoraggio continuo della performance anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- la misurazione, valutazione e rappresentazione del livello di performance realizzato con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- un'analisi delle cause legate a tali scostamenti;
- l'attivazione di un processo di misurazione e valutazione "snello", ovvero tale da non ingenerare pesanti carichi amministrativi ai diversi soggetti in gioco;
- garanzia dei requisiti di chiarezza e trasparenza, tali da ancorare la valutazione alla performance effettivamente resa e non a fattori di ordine personale, pur non inseguendo il "mito" di un'oggettività assoluta che mal si concilia con la componente soggettiva di qualunque sistema di

valutazione delle performance. In tal senso è importante la definizione del metodo, del processo e delle responsabilità di valutazione, più che un illusorio collegamento meccanicistico con semplici indicatori fisico-tecnici.

Semplicità, comprensibilità, gestibilità e trasparenza sono i valori guida ai quali è ispirata la progettazione del metodo, in contrapposizione ai rischi di sofisticazione tecnica fine a se stessa (e non in linea con le caratteristiche dell'organizzazione), burocratizzazione, eccessivo determinismo e ambiguità di responsabilità. E' implicita in questa concezione anche l'idea di un progressivo **adattamento del metodo di valutazione**, sia quale conseguenza dell'esperienza accumulata e maturata che a seguito della maturazione e trasformazione del contesto applicativo.

Per orientare l'intera organizzazione al miglioramento dei risultati complessivi, la misurazione della performance è applicata:

1. a livello d'Ente nel suo complesso (performance organizzativa d'Ente);
2. a livello di ambito organizzativo di responsabilità (performance organizzativa di Settore);
3. a livello di singolo dipendente (performance individuale).

Per un partecipe coinvolgimento di ogni dipendente ai risultati del gruppo di appartenenza, tra i parametri che conducono alla valutazione della performance individuale è adottato un parametro di performance organizzativa riferita al Settore.

Ogni Settore riunisce una o più unità organizzative di dimensioni intermedie, denominate Servizi, in base ad aggregazioni di competenze adeguate all'assolvimento autonomo e compiuto di una o più attività omogenee e funzionali.

Le strutture organizzative di base sono gli Uffici, destinate all'assolvimento di compiti determinati, rientranti in ambiti particolari e definiti della materia propria del Settore o del Servizio di appartenenza.

I Settori sono affidati esclusivamente alla responsabilità gestionale ed al coordinamento operativo di professionalità ascrivibili alla qualifica dirigenziale, con responsabilità dell'andamento della unità organizzativa cui sono preposti e della gestione delle risorse economiche, di personale e strumentali ad esse assegnate.

1.2 Contestualizzazione della performance

Partendo dal presupposto metodologico secondo il quale non si può valutare “a priori” un risultato o un impatto di una politica pubblica, ma occorre comprendere in che contesto di partenza si è agito, occorre raccogliere diverse informazioni di carattere esogeno ed endogeno che vanno a completare il quadro di riferimento entro cui collocare i livelli di performance dell'ente.

Caratteristiche esterne: fanno riferimento al contesto nel quale l'ente opera e possono essere rappresentate richiamando i contenuti di alcune sezioni del Documento Unico di Programmazione.

In particolare, per quanto riguarda il DUP, è utile richiamare i seguenti punti:

- Popolazione;
- Territorio;
- Strutture;
- Economia insediata.

Nel Piano degli Obiettivi sono poi indicati gli eventuali *stakeholder*, cioè gli interlocutori dell'amministrazione a seconda delle relazioni di *governance* e *accountability* che intrattengono con essa.

Caratteristiche interne: la *performance* è condizionata anche dal livello quali - quantitativo delle risorse interne all'ente; in particolare, si fa riferimento a elementi organizzativi e finanziari che esercitano un impatto sui contenuti di merito del Sistema di misurazione e valutazione.

Per quanto concerne gli aspetti organizzativi è importante evidenziare:

- la presenza di eventuali processi di riorganizzazione della macro e/o della micro struttura;
- la struttura organizzativa dell'ente;
- la dotazione organica dell'ente, articolata per Settori e Servizi, distinta tra dirigenti, posizioni organizzative e restante personale.

Con riferimento, invece, alle risorse finanziarie di PEG, è utile evidenziarne la destinazione articolata per centri di responsabilità, spese correnti e spese in conto capitale.

1.3 La performance organizzativa

La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso o i singoli ambiti organizzativi apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Vengono illustrate in questa sezione le modalità di misurazione e di valutazione della performance nel sistema adottato dal Comune di Olbia.

1.3.1 La misurazione della performance organizzativa dell'Ente

Il sistema di misurazione della performance organizzativa dell'Ente fa riferimento agli ambiti previsti dall'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009, aggregati secondo i seguenti macro-ambiti¹:

1. il grado di attuazione della strategia e relativi impatti sui bisogni (realizzazione obiettivi prioritari dei Settori e grado di soddisfazione dei bisogni finali);
2. il portafoglio dei servizi (monitoraggio di indicatori di attività e gestionali);
3. lo stato di salute dell'amministrazione (indici finanziari di Ente, clima organizzativo);
4. i confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*) ove attuabile.

L'implementazione del sistema di misurazione della performance organizzativa avviene nel rispetto del **principio di fattibilità** e secondo criteri di **gradualità** e prevede che la rilevanza di ciascun macro-ambito sia definita attraverso una pesatura contenuta nel **Piano della performance**.

La misurazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di **indicatori** a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato che caratterizzano ciascun macro-ambito della performance.

A ciascun indicatore è associato un **target**, inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere², e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo.

La tabella che segue riporta la descrizione sintetica di ogni macro-ambito, evidenziandone le finalità, i profili di risultato significativi, le tipologie di indicatori utilizzabili e gli strumenti a supporto della misurazione (alcuni già disponibili, altri da attivare nel tempo).

¹ Vedi anche Delibera 104/2010 – CIVIT, pag. 5.

² Delibera 89/2010 – CIVIT, pag. 8.

Relativamente al primo macroambito, l'Amministrazione in sede di redazione del Piano Esecutivo di Gestione (PEG) individua gli obiettivi strategici da assegnare a ciascun Settore, in coerenza con gli obiettivi strategici di mandato inseriti nel Piano delle Performance e con le risorse finanziarie del Bilancio di Previsione dell'esercizio finanziario di riferimento.

Tabella 1 Macro–ambiti di misurazione della performance organizzativa dell’Ente e di Settore

Macro ambito	Finalità	Profili di risultato	Indicatori	Strumenti a supporto della misurazione
Grado di attuazione della strategia e impatto dell’azione amministrativa	Identificare gli obiettivi strategici dell’amministrazione e verificarne il loro grado di raggiungimento Valutare la capacità di realizzare risultati coerenti con gli obiettivi strategici individuati	Efficacia intermedia e finale	Indicatore di sintesi dello stato di attuazione % degli obiettivi (<i>Sommatoria dello stato di attuazione % di realizzazione degli obiettivi come indicato nei documenti di programmazione</i>)	- D.U.P. - P.E.G. - P.d.P.
Portafoglio dei servizi	Definire la quantità programmata e la quantità effettivamente erogata di servizi; Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli standard di qualità dichiarati; Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti Valutare il grado di soddisfazione dell’utenza in relazione ai servizi erogati	Efficacia ed economicità	Parametri in grado di esprimere il volume di output prodotto per ciascun servizio erogato Indicatori di efficienza, in grado di rilevare il rapporto tra risorse impiegate (input) e quantità di servizi erogati (output) Standard di qualità Esiti dei processi di certificazione qualità Tempestività dei procedimenti amministrativi Indicatori legati alla soddisfazione dell’utenza interna ed esterna	- Report del controllo di gestione (indicatori di risultato) - Carta dei servizi (standard di qualità) - Certificazioni di qualità - Report sui tempi standard procedimenti amministrativi - Customer satisfaction, interna ed esterna
Stato di salute dell’amministra-zione	Valutare la capacità dell’organizzazione di perseguire le proprie finalità istituzionali ed erogare i propri servizi in condizioni di economicità e di benessere organizzativo	Equilibrio economico finanziario Clima organizzativo	Rispetto degli equilibri di bilancio Rispetto del patto di stabilità Posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale Analisi delle entrate Analisi delle spese Livello e tipologia di indebitamento Composizione e livello di razionalizzazione del patrimonio Indicatori di benessere organizzativo	- Quadri di sintesi del bilancio di previsione e del conto del bilancio - Tabella dei parametri di deficitarietà strutturale - Tabella degli indicatori finanziari e dei parametri gestionali - Relazione al rendiconto di gestione - Piano di razionalizzazione dotazioni strumentali e relazioni consuntive annuali - Analisi clima organizzativo - Piano di ottimizzazione spesa di personale - Conto consolidato - Rispetto limitazioni assunzioni personale - Rispetto limitazione fondi
Confronti con altre amministrazioni	Valutare il posizionamento dell’ente rispetto a soggetti simili per condizioni di contesto in cui operano, caratteristiche organizzative ed attività svolte. Valutare il posizionamento dell’ente rispetto a graduatorie e <i>ranking</i> definiti a livello nazionale ed internazionale. L’analisi del posizionamento consente di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.	Profili di risultato riferiti ai macro – ambiti precedenti, sui quali si intende avviare un confronto con altre amministrazioni. Profili di risultato definiti nell’ambito di graduatorie e <i>ranking</i> sviluppati a livello nazionale ed internazionale	Indicatori definiti da progetti e strumenti di <i>benchmarking</i> sviluppati a livello locale. Indicatori definiti nell’ambito di graduatorie e <i>ranking</i> sviluppati ai fini dell’attuazione del Decreto Brunetta (ANCI, Formez, ecc.). Indicatori definiti nell’ambito di graduatorie e <i>ranking</i> nazionali ed internazionali sviluppati da altri organismi (es. indici qualità della vita Sole 24 Ore, ecc.)	- Documenti di <i>benchmarking</i> a livello locale (<i>da attivare</i>) - <i>Ranking</i> sviluppati da ANCI, Formez, ecc. (<i>da attivare</i>) - Graduatorie e <i>ranking</i> nazionali ed internazionali sviluppati da altri organismi (<i>da attivare</i>)

La rilevazione a consuntivo dei valori raggiunti da ogni indicatore permette (attraverso la comparazione col *target* atteso) il calcolo del grado di raggiungimento della performance del singolo indicatore; la media dei valori del grado di raggiungimento degli indicatori di un ambito misura la performance organizzativa per ambito; la media dei valori di raggiungimento di ambito, ponderati con i pesi di ambito definiti dal NdV nel Piano della Performance, porta alla definizione del grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato dell'Ente nel suo complesso o del Settore.

Nella fase di avvio del nuovo sistema di valutazione della performance organizzativa può essere individuato un numero minimo d'indicatori, per solo uno o per solo alcuni dei macro ambiti della Tabella 2.

Tabella 2 Schema per la misurazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa dell'Ente e di Settore

Macro ambiti di misurazione e valutazione	Peso %	Indicatore	target attesi	target raggiunti	Grado di raggiungimento della performance per ogni indicatore	Grado di raggiungimento della performance organizzativa per ambito	Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato
Grado di attuazione della strategia e impatti dell'azione amministrativa	A%				A1	[(A1+A2+A3)/3] *A%=Az	Az+Bz+Cz+Dz
					A2		
					A3		
Portafoglio dei servizi	B%				B1	[(B1+B2)/2] * B%=Bz	
					B2		
Stato di salute dell'amministrazione	C%				C1	[(C1+C2+C3+C4)/4] * C%=Cz	
					C2		
					C3		
					C4		
Confronti con altre amministrazioni	D%				D1	D1 * D%=Dz	
	100%						X %

Il punteggio di valutazione della performance organizzativa del Settore di appartenenza incide direttamente sulla valutazione della performance individuale dei Dirigenti e dei Dipendenti.

Ai predetti fini sono individuati, nella tabella 3 di seguito rappresentata, i moltiplicatori da applicare al punteggio ottenuto dai Dirigenti, dagli incaricati di Posizione Organizzativa e dai dipendenti ad esito del processo di valutazione della performance individuale:

Tabella 3 Moltiplicatori da applicare alle valutazioni individuali

Valutazione del Settore (da schema Tabella 2)	Moltiplicatore
Da 96 a 100 punti = tab. 6 eccellente	1,1
Da 71 a 95 punti = tab. 6 buona/ottima	1,0
Da 41 a 70 punti = tab. 6 appena sufficiente/più che suff.	0,9
Fino a 40 punti = tab. 6 insoddisf./molto insoddisfacente	0,5

1.4 La performance individuale

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adotta i principi ed i fattori di valutazione previsti dalla normativa vigente e dai contratti in essere richiamando, ed in parte adeguando, le metodologie attualmente in vigore per la valutazione dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzative e degli altri Dipendenti riportate di seguito.

1.4.1 La metodologia di valutazione dei Dirigenti

L'oggetto della valutazione

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione:

- A) il grado complessivo di raggiungimento degli **obiettivi premianti per il Settore** di preposizione, contenuti nel Piano della Performance;
- B la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate.

Gli obiettivi rappresentano i risultati attesi dalla prestazione del dirigente nel periodo considerato e vengono concordati prima dell'inizio dell'esercizio tra dirigente e Sindaco o suo rappresentante e Segretario Generale; devono essere al tempo stesso "sfidanti" e realistici, definiti in modo chiaro e sintetico, contestualmente devono essere identificati i parametri e gli indicatori di verifica quali-quantitativi da concordare a inizio periodo idonei a determinarne, a consuntivo, il grado di raggiungimento (risultato).

Gli obiettivi sono tradotti in risultati misurabili, in modo da rappresentare un elemento di orientamento strategico per la Giunta comunale e per la dirigenza.

La metodologia assume quale *unità fondamentale* della valutazione il raggiungimento di obiettivi collegati ai progetti premianti definiti ed elencati nel Piano della Performance.

Il Piano della Performance è adottato contestualmente all'approvazione del PEG ovvero non oltre un mese dallo stesso (vedi capitolo 2 - La gestione della performance).

Gli obiettivi premianti sono obiettivi ritenuti prioritari, connotati da alti livelli di complessità tecnica e/o rilievo strategico e quindi da correlare alla retribuzione di risultato secondo quanto previsto dal vigente CCNL.

Gli obiettivi premianti vengono definiti:

- dalla Giunta (e assumono connotato di obiettivi strategici per il Settore e, complessivamente, per l'Ente);
- dal Segretario Generale;
- dai Dirigenti.

La valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, avviene in relazione a parametri di valutazione predeterminati, comuni a tutti i dirigenti.

Gli attori della valutazione

Nell'applicazione del sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali è necessario assicurare non solo un percorso di condivisione dei contenuti della metodologia di valutazione, ma anche un successivo processo di valutazione che consenta alle parti interessate di essere "parte attiva" dello stesso (attraverso i momenti di monitoraggio, i colloqui di valutazione, ecc.).

Tra i soggetti interessati al processo di valutazione vi sono:

- il NdV, attore tecnico della valutazione;
- il Segretario Generale, con ruolo di raccordo, garanzia e trasparenza;
- i Dirigenti di Settore, soggetti attivi della valutazione;
- il Sindaco, che adotta la valutazione, vista la proposta del Nucleo di Valutazione a lui presentata per il tramite del Segretario Generale.

Il collegamento con la retribuzione

Le modalità di collegamento tra valutazione e incentivazione monetaria sono ispirate ai seguenti principi:

- il sistema di valutazione non ha come finalità esclusiva né principale quella di permettere la determinazione degli incentivi individuali previsti contrattualmente. Lo scopo primario del sistema di valutazione è sostenere la cultura e la logica operativa di lavoro per obiettivi innescando processi di miglioramento organizzativo;
- in considerazione della sua naturale attitudine a fornire riscontri relativi alla prestazione dei singoli dirigenti, gli esiti del processo di valutazione possono essere, in ogni caso, convenientemente utilizzati per determinare l'accesso agli incentivi;
- il collegamento tra esito della valutazione e accesso agli incentivi è diretto e automatico.

Le schede di valutazione

Il metodo predisposto prevede la traduzione della performance dirigenziale in un punteggio collegato ai diversi fattori di valutazione su scala centesimale (1-100). Il punteggio massimo ottenibile per ciascun fattore è ponderato secondo un peso attribuito a ciascun fattore, così come riportato alla tabella seguente:

Tabella 4 Peso % dei diversi fattori di valutazione dei dirigenti

<i>Soggetti valutati</i>	<i>Valutazione obiettivi premianti A</i>	<i>Valutazione apporto performance di struttura, competenze professionali e manageriali B</i>
<i>Dirigenti di Settore</i>	60 % Valutazione proposta dal NdV al Sindaco	40 % Valutazione proposta dal NdV al Sindaco

Per la valutazione del **grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi** premianti ci si avvarrà della “*Scheda di Valutazione Dirigenti*” cui all'allegato A), riportante i dati della scheda obiettivi del Piano della Performance.

Nel valutare il livello di conseguimento dell'obiettivo, il Nucleo di Valutazione considererà, eventuali cause che possono motivare uno scostamento tra quanto effettivamente realizzato e quanto previsto in sede di pianificazione quali, a titolo esemplificativo, l'alto grado di innovatività del progetto, variabili esogene o endogene oggettive e non controllabili dall'ente

e dal dirigente (ridefinizione delle funzioni dell'ente in esito a riforma istituzionale, diminuzione significativa del personale o delle risorse finanziarie a causa di vincoli di finanza pubblica, ecc.).

Per la valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate ci si avvarrà della scheda “*Fattore di risultato B*” di cui all'allegato A), Il Segretario Generale, nella sua funzione di coordinamento della dirigenza, formulerà al Nucleo di valutazione una proposta per ciascun parametro analitico, secondo i criteri indicati nella scheda medesima.

L'articolo 4-bis del Dl n. 13 del 24 febbraio 2023, convertito con modificazioni dalla Legge 21 aprile 2023, n. 41 ha disposto che ai “fini dell'attuazione della riforma 1.11 rubricata “Riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie”, della missione 1, componente 1, del PNRR le amministrazioni centrali dello Stato adottano specifiche misure, anche di carattere organizzativo, finalizzate all'efficientamento dei rispettivi processi di spesa, dandone conto nell'ambito della nota integrativa al rendiconto secondo gli schemi indica le amministrazioni pubbliche..”.

Il comma 2 del succitato articolo prevede l'obbligo per le pubbliche amministrazioni, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, di assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento.

Per l'attribuzione della valutazione finale sarà seguito il metodo di seguito rappresentato:

FATTORE VALUTAZIONE	PESO FATTORE	VALUTAZIONE X PESO
Valutazione su obiettivi premianti	60%	Valutazione fatt. A X 0,60 = pA (max 2 decimali)
Valutazione sui comportamenti organizzativi	40 %	Valutazione fatt. B = pB (max 2 decimali)
Valutazione finale prestazione dirigenziale =		pA+pB (*)

(*) punteggio complessivo arrotondato per difetto all'unità precedente se frazione inferiore a 0,5 e all'unità successiva se uguale o superiore a 0,5.

La corresponsione dell'indennità di risultato dovrà tenere conto del raggiungimento dell'obiettivo “rispetto dei tempi medi di pagamento” prescritto dall'articolo 4-bis del Dl n. 13 del 24 febbraio 2023 succitato, oggetto di specifico obiettivo di performance; il mancato raggiungimento del valore target dell'indicatore “rispetto del tempo medio di ritardo dei pagamenti”, accertato secondo le modalità previste dalla normativa, comporterà per il dirigente responsabile del settore inadempiente, una decurtazione della premialità nella misura pari al 30% dell'importo erogabile.

Processo della valutazione: fasi, tempi, modalità

Nel corso dell'esercizio il Nucleo di Valutazione effettua il monitoraggio sull'andamento degli obiettivi ricompresi nel Piano della Performance (cfr. paragrafo “Il monitoraggio in corso d'anno”), che costituiscono l'oggetto della valutazione collegata al “*fattore di risultato*

A”); in tale occasione può chiedere informazioni ai Dirigenti e/o condurre un incontro con gli stessi.

Al termine dell'esercizio il Nucleo di Valutazione incontra i Dirigenti per un confronto sul grado di raggiungimento dei risultati, sulle modalità messe in campo per il raggiungimento degli obiettivi e sui comportamenti organizzativi agiti per assicurare i livelli di performance generale e della struttura assegnata.

Il Nucleo di valutazione, dopo aver verificato il livello di conseguimento degli obiettivi, comunica al Sindaco, al Segretario Generale e ai Dirigenti l'esito del processo di valutazione degli obiettivi. I Dirigenti hanno tempo 10 giorni per sottoporre al Nucleo di valutazione eventuali osservazioni, rilievi e/o integrazioni alla rendicontazione finale per un riesame del livello di conseguimento degli obiettivi.

Nei successivi 30 giorni il Nucleo di Valutazione, previa acquisizione della proposta di valutazione dei comportamenti organizzativi da parte del Segretario Generale, formalizza la proposta di valutazione della performance individuale dei Dirigenti tramite la compilazione delle schede individuali da sottoporre al Sindaco.

Il Sindaco, prima della validazione della proposta acquisita, può richiedere informazioni ed elementi ulteriori al Segretario Generale, al Nucleo di valutazione e ai dirigenti. Nel caso lo ritenga opportuno, entro 20 giorni dalla acquisizione della proposta di valutazione, può inviare al Nucleo di valutazione osservazioni richiedendone il riesame. Il Nucleo di valutazione, verificate le osservazioni, sottopone entro 20 giorni al Sindaco la nuova proposta di valutazione, confermando o modificando la precedente proposta.

Il Sindaco, acquisita l'istruttoria nella sua forma finale, definisce la valutazione finale dei dirigenti che determina l'accesso alla retribuzione di risultato.

Ai fini della verifica del raggiungimento dell'obiettivo “rispetto del tempo medio di ritardo dei pagamenti” l'ufficio Controllo di Gestione acquisirà dal servizio Ragioneria i report di ciascun settore relativi all'indicatore di ritardo annuale elaborato mediante la piattaforma per la certificazione dei crediti commerciali (PCC), calcolato sulle fatture relative all'annualità oggetto di valutazione, secondo le modalità prescritte dall'art. 1, commi 859, lettera b, e 861 della Legge n. 145/2018.

Il Nucleo di Valutazione integrerà la scheda di valutazione del singolo dirigente con l'esito della valutazione dell'obiettivo “rispetto del tempo medio di ritardo dei pagamenti” evidenziando, in caso di mancato raggiungimento, l'onere della decurtazione del 30% della premialità prescritta dalla normativa. La reportistica elaborata mediante la piattaforma per la certificazione dei crediti commerciali (PCC) e le schede di valutazione della dirigenza sono trasmessi inoltre all'Organo di Revisione per i provvedimenti di competenza.

1.4.2 La metodologia di valutazione delle Posizioni Organizzative

Al dipendente con Posizione Organizzativa spetta una retribuzione di risultato, nella misura prevista dal vigente contratto decentrato.

L'erogazione della retribuzione di risultato è subordinata alla valutazione positiva dell'attività del dipendente, ai sensi dell'art. 9, comma 4, del CCNL 31/3/1999.

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione delle posizioni organizzative:

A) il grado di raggiungimento degli **obiettivi premianti per il Servizio** di preposizione, contenuti nel Piano della performance;

B) le **conoscenze, le capacità ed i comportamenti organizzativi**.

Il metodo predisposto prevede la traduzione della performance del dipendente con Posizione organizzativa in un punteggio collegato ai diversi fattori di valutazione. Il punteggio massimo ottenibile per ciascun fattore è riportato alla tabella seguente:

<i>Soggetti valutati</i>	<i>Valutazione obiettivi premianti A</i>	<i>Valutazione conoscenze, capacità, comportamenti organizzativi B</i>
<i>Dipendenti con P.O.</i>	60 punti (60% punti disponibili)	40 punti (40% punti disponibili)

Per la **valutazione degli obiettivi premianti** ci si avvarrà della “*Scheda di Valutazione fattore di risultato A)*” cui all'allegato B), analoga a quella utilizzata dal NdV per la valutazione dei dirigenti.

La scheda di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è compilata dal Dirigente per ogni posizione organizzativa e trasmessa al NdV, per il tramite del Servizio Organizzazione, entro il 15 febbraio dell'anno successivo a quello interessato dal ciclo di valutazione.

Per la valutazione di **conoscenze, capacità e comportamenti** organizzativi il dirigente si avvarrà dei medesimi parametri declinati nelle schede di valutazione utilizzate per l'aggregazione professionale “*Cat. D)*” (vedi paragrafo 1.4.3. “*La metodologia di valutazione dei dipendenti)*”). La scheda di valutazione delle conoscenze, capacità e comportamenti organizzativi è compilata dal Dirigente e trasmessa al NdV con le modalità ed entro il termine predetti.

Per l'attribuzione della valutazione finale complessiva della prestazione del dipendente incaricato di Posizione Organizzativa si sommeranno i punteggi ottenuti ad esito della valutazione del fattore A e del Fattore B.

FATTORE VALUTAZIONE	PESO FATTORE	VALUTAZIONE X PESO
Valutazione su obiettivi premianti	60%	Valutazione fatt. A X 0,60 = pA (max 2 decimali)
Valutazione sulle conoscenze, capacità e comportamenti	40 %	Valutazione fatt. B X 0,40 = pB (max 2 decimali)
Valutazione finale prestazione Posizione Org.	=	pA+pB (*)

(*) punteggio complessivo arrotondato per difetto all'unità precedente se frazione inferiore a 0,5 e all'unità successiva se uguale o superiore a 0,5.

Il dipendente incaricato di Posizione Organizzativa può presentare in forma scritta al NdV i propri rilievi in merito alla valutazione individuale, e chiedere di esaminarli con l'assistenza

di un rappresentante sindacale di sua fiducia, con le modalità e nei termini indicati nel paragrafo successivo (“La metodologia di valutazione dei dipendenti”).

Resta fermo il tema della presenza minima quale pre-requisito per l’accesso ai premi (cfr. art. 238 Regolamento sull’ordinamento degli uffici e dei servizi).

1.4.3 La metodologia di valutazione dei Dipendenti

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione dei dipendenti:

- A) l’**apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi**, individuati nel Piano della Performance quali obiettivi premianti, cui il dipendente partecipa;
- B) le **conoscenze, capacità e comportamenti organizzativi**.

I Dirigenti avranno cura di individuare obiettivi premianti (di miglioramento) in numero utile a che tutti i dipendenti del Settore possano partecipare almeno ad uno di essi.

Il metodo predisposto prevede la traduzione della performance del dipendente in un punteggio collegato ai diversi fattori di valutazione. Il punteggio massimo ottenibile per ciascun fattore è riportato alla tabella seguente:

<i>Soggetti valutati</i>	<i>Valutazione apporto individuale al Raggiungimento obiettivi premianti</i> A	<i>Valutazione conoscenze, capacità, comportamenti organizzativi</i> B
<i>Dipendenti.</i>	60 punti (60% punti disponibili)	40 punti (40% punti disponibili)

Per la valutazione dell’**apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi** premianti, contenuti nel Piano della Performance, cui il dipendente ha partecipato, ci si avvarrà della “*scheda di valutazione fattore di risultato A)*” di cui all’allegato C) strutturata in modo analogo a quella utilizzata dal NdV per la valutazione dei dirigenti, completata con le valutazioni del dirigente con riferimento alla prestazione di ogni singolo dipendente partecipante ai progetti del Settore:

Dipendenti partecipanti (cognome e nome)	Descrizione apporto individuale ai singoli obiettivi	Valut.Dir. in 100.mi da tab.5 (comp.cons.)	Valut. in 60.mi (*) (Val.Dir.x 0,6)
1.			
2.			
...			

(*) (valore “Valutazione Dir.” in 100.mi x 0,60) e arrotondamento del risultato per difetto all’unità precedente se frazione inferiore a 0,5 o per eccesso all’unità successiva se frazione uguale o superiore a 0,5.

La valutazione dell’apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi è formulata dal Dirigente secondo i criteri della Tabella 5.

Tabella 5 Valore valutazione prestazione

Valore da 96 a 100	prestazione eccellente	i risultati hanno superato le attese di ruolo
Valore da 86 a 95	prestazione ottima	i risultati hanno corrisposto alle attese di ruolo

Valore da 71 a 85	prestazione buona	i risultati hanno quasi completamente corrisposto alle attese di ruolo
Valore da 56 a 70	prestazione più che sufficiente	I risultati hanno parzialmente corrisposto alle attese di ruolo
Valore da 41 a 55	Prestazione appena sufficiente	alcuni risultati non hanno soddisfatto le attese di ruolo
Valore da 26 a 40	prestazione insoddisfacente	i risultati sono stati insoddisfacenti
Valore fino a 25	prest. molto insoddisfacente	I risultati sono stati molto insoddisfacenti

Nel caso in cui un dipendente abbia partecipato al raggiungimento di più obiettivi, al fine della valutazione del parametro A, verrà preso in considerazione soltanto l'obiettivo nel quale ha raggiunto il miglior punteggio di apporto individuale.

La scheda di valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi è compilata dal Dirigente e trasmessa al NdV, per il tramite dello Staff del Segretario, entro il 15 febbraio dell'anno successivo a quello interessato dal ciclo di valutazione.

Per la valutazione di **conoscenze, capacità e comportamenti organizzativi** ci si avvarrà di parametri variamente declinati e combinati per ognuna delle seguenti aggregazioni professionali: Cat. D, Cat. C, Cat. C Vigilanza, Cat. A e Cat. B amministrativo e tecnico.

Più in dettaglio, le schede di valutazione (cfr. modelli allegati D) prendono in considerazione parte dei parametri di valutazione di seguito elencati, in funzione delle competenze qualificanti per ogni singola aggregazione professionale: capacità di utilizzo ed aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali, capacità di pianificazione ed organizzazione, quantità e/o qualità del lavoro, disponibilità all'assunzione di responsabilità, orientamento al risultato, autonomia, iniziativa, flessibilità operativa, integrazione organizzativa, gestione e sviluppo dei collaboratori, propensione al lavoro di gruppo, orientamento al servizio, capacità di relazione.

Al fine di supportare i dirigenti nella valutazione del personale e consentire un'interpretazione omogenea del significato dei singoli fattori di valutazione, una breve descrizione è riportata nel "Manuale del valutatore" (cfr. allegato E).

Resta fermo il tema della presenza minima quale pre-requisito per l'accesso ai premi (cfr. art. 238 Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi).

Per l'attribuzione della valutazione finale complessiva della prestazione del dipendente si sommeranno i punteggi ottenuti ad esito della valutazione del fattore A e del Fattore B.

FATTORE VALUTAZIONE	PESO FATTORE	VALUTAZIONE X PESO
Valutazione sull'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi	60%	Valutazione fatt. A X 0,60 = pA (max 2 decimali)
Valutazione sulle conoscenze, capacità e comportamenti	40 %	Valutazione fatt. B X 0,40 = pB (max 2 decimali)
Valutazione finale prestazione Dipendenti	=	pA+pB (*)

(*) punteggio complessivo arrotondato per difetto all'unità precedente se frazione inferiore a 0,5 e all'unità successiva se uguale o superiore a 0,5.

La valutazione è effettuata dal Dirigente di riferimento. Per i dipendenti che nel corso dell'anno, a seguito di mobilità interna, hanno prestato servizio presso due o più Settori, la valutazione sarà effettuata da ciascun dirigente per il periodo di competenza purché tale periodo non sia inferiore al mese. A tale fine il dirigente cedente, al momento della mobilità verso un altro settore, compila la scheda di valutazione per il periodo di sua competenza e la invia allo Staff del Segretario. A fine anno la valutazione complessiva verrà attribuita calcolando la media di tutte le schede tenendo conto del periodo di riferimento.

Nel caso in cui, nell'ambito del medesimo settore, cambi in corso d'anno il dirigente di riferimento, si procede come al capoverso precedente.

Nel caso di modifica di profilo professionale che comporti la compilazione di due diverse schede per un medesimo anno di riferimento (es.: da "Cat. C di Vigilanza" a "Cat. C", o da "Cat. C" a "Cat. D"), si tiene in considerazione il punteggio della scheda relativa al periodo di servizio più lungo o, in caso di parità temporale, il punteggio più alto.

La scheda di valutazione può non essere compilata per i dipendenti nuovi assunti che abbiano prestato servizio attivo per meno di un mese. Per i dipendenti cessati la scheda deve comunque essere compilata, fatta eccezione per chi non ha prestato servizio attivo o lo ha prestato per meno di un mese.

Entro il 15 febbraio dell'anno successivo il dirigente di riferimento comunica, tramite colloquio individuale, la valutazione attribuita al singolo dipendente. Il colloquio s'intende concluso con l'apposizione, sulla scheda di valutazione, della data e della firma da parte del dirigente e del dipendente. La scheda, entro il medesimo termine, viene quindi trasmessa in busta chiusa al NdV, per il tramite dello Staff del Segretario, per gli adempimenti conseguenti.

Il dipendente può presentare in forma scritta al NdV i propri rilievi in merito alla valutazione individuale, e chiedere di esaminare detti rilievi con l'assistenza di un rappresentante sindacale di sua fiducia. I rilievi devono pervenire al NdV non oltre il 10° giorno successivo a quello in cui le valutazioni sono state rese note al dipendente (di norma, quindi, entro il 25 febbraio). L'esame da parte del NdV deve avvenire entro i successivi 15 giorni; entro il medesimo termine il NdV dà comunicazione per iscritto al dipendente e al dirigente interessati delle proprie valutazioni. Il dirigente predetto assume le proprie determinazioni finali entro 10 giorni dal ricevimento delle valutazioni del NdV.

CAPITOLO 2 - LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 La costruzione del Piano della performance

Il Piano della Performance è un documento programmatico annuale, che dà avvio al ciclo di gestione della performance, redatto in coerenza con le finalità del mandato, con gli indirizzi politici espressi nei documenti di programmazione dell'ente, con i programmi triennali del DUP, con le risorse assegnate con i documenti di Bilancio annuale, pluriennale e Piano Esecutivo di Gestione.

Nel Piano delle Performance vengono individuati, annualmente, gli obiettivi operativi premianti, proposti dai Dirigenti per ciascun servizio del Settore di riferimento, utilizzando a tal fine la scheda di cui all'allegato F).

La suddetta scheda reca l'indicazione del Settore e Servizio di riferimento, la descrizione sintetica dell'Obiettivo, il personale cui lo stesso è assegnato, i riferimenti contabili, gli indicatori ed i target su cui si baserà la misurazione e la valutazione per l'anno di riferimento, ai fini dell'eventuale erogazione dei premi finalizzati all'incentivazione della produttività del personale dipendente.

Nella scheda è indicato il peso di ciascun obiettivo, tale peso è proposto dal Dirigente ed approvato dalla Giunta Comunale

Solo gli obiettivi che presentano caratteristiche di "premialità", cioè quegli obiettivi che tendono a perseguire un'effettiva crescita dell'utilità marginale per l'amministrazione e, quindi, per la collettività da questa rappresentata, saranno contenuti nel Piano della Performance, mentre in tale ambito non saranno inclusi gli obiettivi di mero mantenimento.

Le schede proposte dai singoli Dirigenti dovranno essere inviate allo Staff del Segretario che, dopo aver predisposto il Piano complessivo delle Performance dell'Ente, lo sottoporrà alla valutazione del NdV, per poi presentarlo alla Giunta Comunale per l'adozione.

Nel Piano delle Performance, in apposita sezione, vengono riportati, altresì, gli obiettivi strategici di PEG, rilevanti ai fini della misurazione della performance organizzativa dell'Ente meglio descritti al precedente par. 1.3.1, al fine di esprimere una rappresentazione unitaria delle linee di azione e delle strategie dell'Ente.

2.1.1 Modalità di individuazione degli obiettivi

I passi operativi per definire gli obiettivi sono sinteticamente:

- individuazione dei bisogni degli utenti finali;
- individuazione dei servizi su cui si vuole intervenire per dare risposta agli utenti;
- definizione del progetto di miglioramento del servizio, indicando gli obiettivi da conseguire, gli standard di risultato, i tempi di realizzazione, i sistemi di verifica a consuntivo;
- compilazione, per ogni obiettivo, della scheda di cui alla Figura 1.

Gli obiettivi devono essere:

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

- riferibili ad un arco temporale determinato, e precisamente un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivati da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

2.1.2 Modalità di individuazione degli indicatori

Ad ogni obiettivo sono collegati uno o più **indicatori**, intesi come grandezze esprimibili sotto forma di numero, volte a favorire la rappresentazione del risultato atteso, meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Gli **indicatori di processo** si riferiscono alla quantità ed alla qualità di attività interne svolte per il raggiungimento di un output finale destinato ai cittadini o ad altri stakeholder (anche interni).

Gli indicatori di processo misurano la “*Efficienza*”, intesa quale rapporto tra la quantità di risorse impiegate (input) e la quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti (output).

Gli **indicatori di risultato** si riferiscono alla quantità ed alla qualità di beni e servizi prodotti a favore di utenti interni/esterni o altri stakeholder.

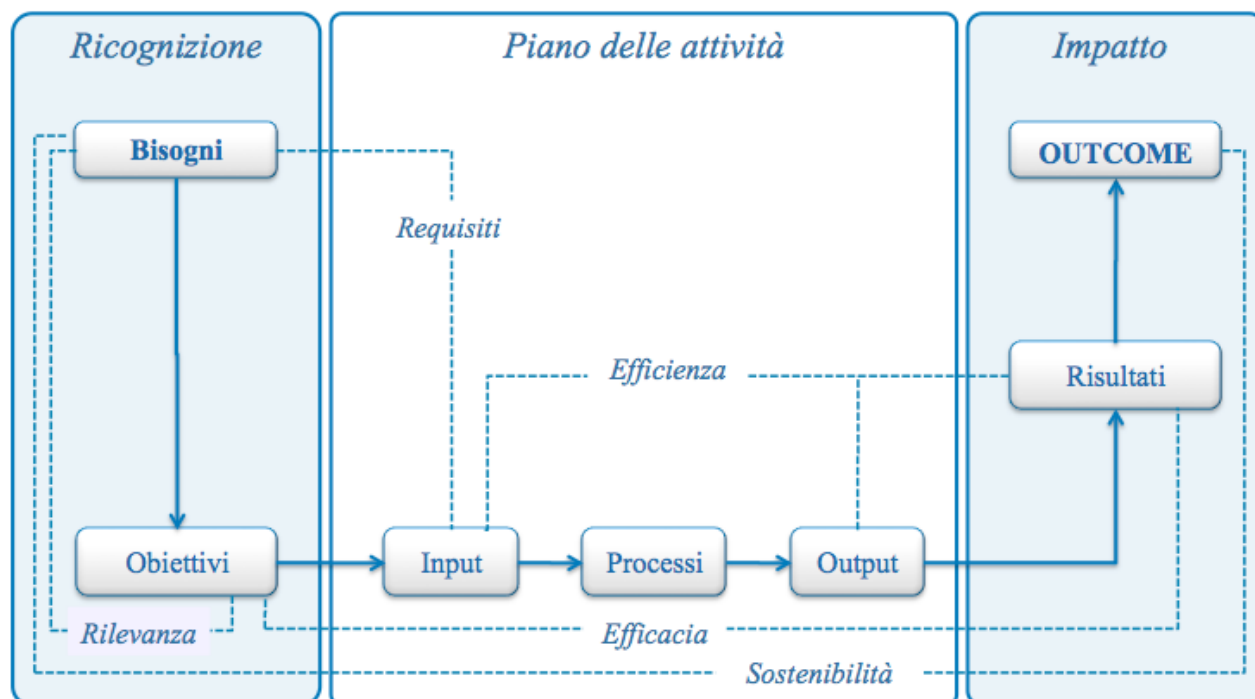
Gli indicatori di risultato misurano la “*Efficacia intermedia*”, intesa quale rapporto tra obiettivi e risultati.

Gli **indicatori di impatto** misurano le conseguenze in termini di impatti socialmente rilevanti generate dagli output e, più in generale, dall'attività dell'amministrazione pubblica.

Gli indicatori di impatto misurano, quindi, la “*Efficacia finale*”, intesa quale rapporto tra bisogni e impatti.

Figura 1 Schema bisogni e risultati

[In figura: "efficacia" = efficacia intermedia; "sostenibilità" = efficacia finale]



Gli indicatori devono soddisfare i seguenti **requisiti di qualità**:

- **validità tecnica**: capacità intrinseca ed effettiva di misurare ciò che l'obiettivo si propone di ottenere; l'indicatore deve essere chiaramente definito, misurabile, contestualizzato, confrontabile nel tempo e nello spazio; deve completare il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori; deve essere oggettivo, utilizzando informazioni certe;
- **legittimazione**: attitudine a rendere possibile il confronto tra attori interni politico-tecnici e tra di essi e gli *stakeholder* dell'ente; l'indicatore deve quindi essere rilevante e deve essere associato ad un valore (*target*) significativo e sfidante, commisurato, ove possibile, a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da *benchmarking*;
- **rilevanza/funzionalità**: capacità di leggere i risultati e, conseguentemente, di permetterne la valutazione e l'eventuale riorientamento delle politiche di servizio; l'indicatore, ove possibile, deve essere confrontabile con le tendenze della produttività con riferimento almeno al triennio precedente;
- **tempestività**: essere in grado di fornire rilevazioni in tempi coerenti con le necessità di valutazione e decisione.

Il **target** associato a ciascun indicatore, inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere (risultato atteso), diviene l'oggetto di misurazione, monitoraggio e verifica ai fini della valutazione della performance a consuntivo.

- il target deve essere ambizioso ma realistico;
- i soggetti incaricati di ottenerlo devono avere abilità e competenze sufficienti e i processi sottostanti devono rendere il target effettivamente raggiungibile;
- il target deve essere accettato dall'individuo incaricato di raggiungerlo;
- devono essere presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target.

2.1.3 Approvazione del Piano della Performance

Il Segretario Generale, in collaborazione con i Dirigenti e con il supporto dell'Ufficio **Personale**, predispone il Piano della Performance (documento annuale di valutazione) composto dalle schede degli obiettivi Strategici di mandato, degli **obiettivi premianti**, e **degli obiettivi strategici di PEG**, e lo sottopone al NdV per la valutazione degli obiettivi e degli indicatori.

Il Piano della Performance viene approvato dalla Giunta contestualmente all'approvazione del PEG, ovvero non oltre un mese dall'approvazione dello stesso, e pubblicato sul sito web istituzionale del Comune.

2.2 Il monitoraggio in corso d'anno

A metà del periodo di riferimento oggetto di valutazione, viene effettuata una verifica intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi sulla base dei *cronoprogrammi* e dei *target* indicati nelle schede obiettivo; per ogni obiettivo del Piano della Performance, il responsabile (presumibilmente **il dirigente**) aggiornerà la scheda di programmazione evidenziando le fasi effettuate e, se del caso, produrrà una sintetica relazione sullo stato d'avanzamento per motivare gli eventuali scostamenti e indicare gli interventi correttivi.

A questo stadio è possibile modificare gli obiettivi, gli indicatori e/o i target solo per effetto di condizioni non preventivabili a priori che rendano incongruo, non equo o non attuale il raggiungimento degli obiettivi inizialmente previsti.

Il Segretario Generale (ufficio controllo di gestione), una volta acquisite le schede dai Dirigenti, predisporrà il documento di monitoraggio a metà anno e lo sottoporrà all'attenzione del NdV (che utilizzerà il report al fine della valutazione del "fattore di risultato A").

2.3 La Relazione sulla performance

La Relazione sulla Performance è il documento annuale, redatto a consuntivo, composto dalle schede finali degli obiettivi strategici e premianti di tutti i Dirigenti. Costituisce, con le risultanze della performance complessiva dell'ente (cfr. paragrafo 1.3.1), lo strumento del NdV per la misurazione, la valutazione e la trasparenza dei risultati dell'Ente.

Al termine dell'esercizio ciascun Dirigente predispone le schede finali di valutazione riferite a tutti gli obiettivi di sua competenza (secondo lo schema di Figura 1) e, quindi, non oltre il 15 febbraio dell'anno successivo, le trasmette al Segretario Generale (ufficio Controllo di Gestione).

Il Segretario Generale, con il supporto dell'Ufficio di Segreteria Generale, predispone, entro il 28 febbraio, la Relazione sulla Performance con le schede riferite agli obiettivi premianti per la valutazione della Performance Individuale ed agli obiettivi strategici di PEG per la valutazione della Performance Organizzativa, e sottopone il documento al NdV ai fini della valutazione delle prestazioni.

Il NdV, nel formulare la predetta valutazione, terrà conto di eventuali cause che possono motivare uno scostamento tra le risultanze della misurazione della performance e quelle della valutazione quali, a titolo esemplificativo:

- alto grado di innovatività ed incertezza di taluni ambiti organizzativi;
- variabili esogene oggettive e non controllabili dall'ente (ad es. influenza sulla capacità di spesa di una manovra finanziaria correttiva infrannuale; ridefinizione delle funzioni dell'ente in esito a riforma istituzionale, ecc.);
- variabili endogene oggettive e non controllabili dall'ente (diminuzione significativa del personale, in termini quali-quantitativi in mancanza di nuove assunzioni o taglio delle risorse finanziarie a causa di vincoli di finanza pubblica, ecc.).

La Segreteria Generale integra il documento con la valutazione finale dei Dirigenti formulata dal Sindaco.

Il NdV integra il documento con una relazione sul monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema della valutazione nonché della trasparenza ed integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lett. a, D.Lgs. n. 150/2009) e procede alla sua validazione (art. 14, comma 4, lett. c, D.Lgs. n. 150/2009). La mancata validazione della Relazione, per qualsiasi motivo, non consente alcun tipo di erogazione di strumenti premiali (art. 14, comma 6, D.Lgs. n. 150/2009).

La Relazione sulle Performance così articolata viene trasmessa alla Giunta per l'approvazione, che deve avvenire entro il 30 giugno.

La Relazione sulla Performance, una volta approvata, viene pubblicata sul sito web istituzionale, nell'apposita sezione denominata "valutazione e merito", in coerenza con quanto stabilito nel Piano Triennale la Trasparenza e l'Integrità, al fine di garantirne la massima diffusione e trasmessa alla Civit.

CAPITOLO 3 - IL SISTEMA PREMIANTE

3.1 Graduatorie di merito

Ai sensi dell'art. 245 del vigente Regolamento sull'ordinamento degli Uffici dei Servizi, la combinazione della valutazione della performance organizzativa e di quella individuale deve consentire l'inserimento di ciascun operatore, anche ascritto a qualifica dirigenziale, in una graduatoria di merito formata in ordine decrescente secondo il punteggio conseguito ad esito del momento valutativo. Il collocamento in graduatoria è effettuato dal NdV, con proprio atto da adottare entro il 31 marzo, sulla base del valore che si ottiene applicando al punteggio della valutazione individuale resa dall'organo competente (Dirigente per i dipendenti e Sindaco per i Dirigenti), il moltiplicatore collegato alla valutazione della performance organizzativa del Settore di appartenenza di cui alla tabella 3.

Per ogni Settore è formata una graduatoria nella quale sono collocati i dipendenti e gli eventuali incaricati di posizione organizzativa. Nel caso di ambiti organizzativi cui siano assegnate non più di dieci unità di personale è formata una sola graduatoria unitaria per gli stessi sulla base di valutazioni effettuate di concerto tra i dirigenti interessati.

Per il personale ascritto a qualifica dirigenziale è formata una graduatoria distinta rispetto a quelle del restante personale dipendente.

Le graduatorie valutative devono essere formate entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello interessato dal ciclo di valutazione.

Il dipendente che, nel corso dell'anno solare, a seguito di mobilità interna ha prestato servizio presso due o più unità organizzative che appartengono a Settori diversi, la cui premialità è finanziata da differenti budget, partecipa alla graduatoria del Settore di ultima assegnazione. A tale fine il budget individuale, già assegnato al dirigente del settore di provenienza, dovrà essere disimpegnato e trasferito al dirigente di destinazione.

3.2 Fasce di merito e sistema premiale

Al fine di accedere al sistema di premialità interno all'amministrazione, ogni dipendente ed ogni dirigente deve conseguire un'apposita soglia di punteggio ad esito del processo valutativo definita nel Sistema di misurazione e valutazione, che costituisce il limite minimo di accesso al sistema premiale.

Ai fini dell'attribuzione dei premi, inoltre, deve essere tenuto in considerazione il mancato pieno raggiungimento dei *target* relativi agli indicatori della performance organizzativa ed individuale (cfr. art. 248, comma 2, Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi).

Tanto premesso, e nel rispetto dei criteri generali di cui all'art. 246 del vigente Regolamento sull'ordinamento degli Uffici dei Servizi, ciascuna graduatoria viene suddivisa e sviluppata su tre fasce di merito così definite:

- a) fascia *alta*;
- b) fascia *media*;
- c) fascia *bassa*.

Tutti i calcoli che comportano risultati numerici non interi vengono effettuati con arrotondamento per difetto all'unità precedente se inferiori allo 0,5 e per eccesso all'unità superiore se uguali o superiori allo 0,5.

I dipendenti ed i dirigenti sono collocati nelle fasce di merito in riferimento al punteggio ottenuto ad esito del processo annuale di valutazione (cfr. paragrafo 3.1 - valutazione individuale ponderata con la valutazione della performance organizzativa).

A parità di punteggio viene data la precedenza, ai fini della formazione della graduatoria di merito, ai dipendenti ed ai dirigenti che abbiano conseguito una maggiore valutazione in corrispondenza di uno o più parametri valutativi stabiliti, per ogni anno, dal piano annuale della performance.

Qualora la situazione di "pari merito" permanga, precedono in graduatoria i dipendenti che vengono motivatamente individuati, su richiesta del NdV, dal Dirigente di riferimento.

Al fine di accedere al sistema di premialità interno all'amministrazione ogni dipendente ed ogni dirigente deve conseguire un punteggio non inferiore a 40. Ogni dipendente e dirigente, inoltre, deve avere garantito la presenza minima prevista quale pre-requisito per l'accesso ai premi dall'art. 248, comma 7, del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Il 30% dei dipendenti e dei dirigenti presenti in ciascuna graduatoria e che abbiano raggiunto la valutazione minima è collocato nella fascia Alta secondo l'ordine di graduatoria, il 50% è collocato nella fascia Media e il rimanente 20% è collocato nella fascia Bassa.

Alla fascia Alta è destinato il 50% dei finanziamenti complessivi di premialità (budget di settore per i dipendenti e fondo per la retribuzione di risultato per i dirigenti), alla fascia Media il 39% dei finanziamenti complessivi di premialità e alla fascia Bassa il restante 10%.

La destinazione alle diverse fasce delle risorse finalizzate alla premialità di cui al comma precedente può essere rideterminata, in coerenza con gli indirizzi strategici e nel rispetto dei criteri previsti dall'art. 246 del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, nell'ambito del piano annuale delle performance.

Per i dipendenti incaricati di Posizione Organizzativa o di Alta Professionalità, in considerazione del limite contrattuale previsto per la retribuzione di risultato, il collocamento nelle varie fasce determina la corresponsione della retribuzione di risultato secondo il seguente criterio:

- Fascia Alta = 100% della retribuzione di risultato massima;
- Fascia Media = 50% della retribuzione di risultato massima;
- Fascia Bassa = 10% della retribuzione di risultato massima.

Considerando che, ai sensi dell'art. 6, del D.Lgs. 141/2011, l'applicazione del sistema delle fasce si applicherà a partire dalla tornata di contrattazione collettiva nazionale successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009, salvi diversi interventi legislativi

(si veda al riguardo l'intesa sul lavoro pubblico stipulata in data 04.05.2012 ed il relativo schema di DDL), in via transitoria la premialità verrà assegnata con il seguente sistema:

- punteggio da 88 a 100 = 100% retribuzione accessoria teorica ascrivibile alla categoria;
- punteggio da 70 a 87 = 80% retribuzione accessoria teorica ascrivibile alla categoria;
- punteggio da 40 a 69 = 50% retribuzione accessoria teorica ascrivibile alla categoria;
- punteggio da 0 a 39 = 0% retribuzione accessoria teorica ascrivibile alla categoria;

I budget di Settore

A ciascun responsabile di struttura organizzativa di massima dimensione sono affidati specifici budget destinati all'applicazione del regime di premialità, come segue:

1. budget destinato al finanziamento delle progressioni orizzontali;
2. budget destinato al finanziamento della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative;
3. budget destinato al finanziamento della premialità collegata ad incentivi derivanti da specifiche disposizioni di legge;
4. budget destinato al finanziamento della premialità del personale delle categorie.

Il budget destinato al finanziamento della premialità del personale delle categorie è distribuito tra gli aventi titolo con le modalità di seguito rappresentate.

Personale delle categorie

- A) Assegnazione budget destinato al finanziamento delle forme di premialità di cui all'art. 249, comma 2, lettera a (*indicatore strategico di erogazione*), Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi

Una quota del fondo complessivo di premialità, la cui entità è annualmente definita all'atto della complessiva destinazione delle risorse del Fondo ai vari istituti dallo stesso finanziati, entro il tetto massimo del 5% del fondo complessivo di premialità, può essere destinata al finanziamento delle forme di premialità di servizi/funzioni/attività che l'amministrazione ritiene di rilevanza strategica per il conseguimento degli obiettivi di mandato e che sono individuabili sulla base degli ordinari strumenti di programmazione.

Il dirigente utilizza le risorse economiche affidate a tale titolo per integrare il premio di quei dipendenti che si siano particolarmente distinti nel raggiungimento degli obiettivi strategici per l'amministrazione.

L'erogazione dei premi è effettuata a conclusione del processo valutativo annuale, contestualmente al pagamento dei premi di cui al successivo paragrafo B).

- B) Assegnazione budget destinato al finanziamento delle forme di premialità di cui all'art. 239, comma 2, lettera b (*indicatore quali-quantitativo di risorse umane assegnate in gestione alla struttura organizzativa*), Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi

Sulla base dell'ordine di graduatoria conseguito dai dipendenti e, quindi, del collocamento in fascia premiale, il dirigente competente applica il regime di premialità nei limiti delle risorse economiche affidate a tale titolo.

Il sistema di premialità è strutturato per “fasce aperte”, nel rispetto dei seguenti principi:

1. il premio individuale di chi si colloca nella fascia di merito più alta deve essere prevalente rispetto al premio di chi si colloca nelle fasce di merito sottostanti, e ciò al fine di rispettare il principio fissato dall'art. 31, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009, secondo cui alla fascia più alta deve essere destinata una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale;
2. il valore massimo di premio pro-capite attribuibile ai dipendenti deve essere differenziato in relazione alla categoria contrattuale di iscrizione ed alla fascia di merito in cui gli stessi si collocano ad esito del processo valutativo annuale;
3. i valori medi di premio pro-capite di ciascuna fascia devono essere decrescenti dalla fascia “alta” alla fascia “bassa” e non devono verificarsi fenomeni di appiattimento retributivo verificato sulla media del valore di premio pro-capite di ciascuna fascia.

Ai fini di cui sopra, pertanto:

La correlazione tra la categoria di iscrizione e l'entità del premio pro-capite ad essa associato è calcolato in applicazione della tabella seguente, dove il parametro assunto per calcolare la quota di premio è la retribuzione corrispondente all'inquadramento contrattuale del dipendente riferito al valore tabellare iniziale della categoria o della posizione giuridica di inquadramento riferito al periodo oggetto di valutazione; pertanto la quota di premio spettante all'interno di ciascuna fascia è determinata in maniera proporzionale al valore della retribuzione tabellare rispetto a quella della Cat. A data pari a 100:

TABELLA 6 CORRETTIVO PER CATEGORIA

Categoria inquadramento	Parametri di categoria
Cat. A	100,00
Cat. B1	105,70
Cat. B3	111,74
Cat. C	119,24
Cat. D1	129,74
Cat. D3	149,18

Al momento dell'assegnazione degli obiettivi il dirigente di ciascun settore comunica ai dipendenti il valore medio del premio attribuito a ciascuna fascia calcolato dividendo il budget assegnato a ciascuna fascia per il numero dei dipendenti astrattamente collocabili nella stessa. Tale valore medio potrà variare a seconda della composizione per categoria delle fasce di merito.

Durante l'applicazione della disciplina transitoria, poiché non si darà applicazione al sistema delle fasce, per ottenere il valore di premio teorico pro capite sarà necessario effettuare il seguente calcolo:

Punto parametrico = Budget totale/somma dei parametri di categoria (TAB. 1) * n° dipendenti in ciascuna categoria);

Valore di premio teorico di categoria = punto parametrico * parametro di categoria di riferimento (TAB. 6).

Per esigenze di perequazione all'interno del Comune di Olbia, la retribuzione accessoria che sarebbe spettata ad esito del processo annuale di valutazione, ai dipendenti che percepiscono:

- a) i compensi professionali (avvocatura) di cui agli artt. 37 del CCNL 23/12/1999 (area dirigenza) e 27 del CCNL 14/9/2000 (personale);
- b) i compensi di cui all'art. 92, commi 5 e 6, del D.Lgs. n. 163/2006 (progettazione / pianificazione);
- c) i compensi per l'attività di recupero dell'evasione fiscale relativa all'I.C.I.;

è ridotta nella misura dell'80% del compenso aggiuntivo percepito e, comunque, fino a concorrenza della retribuzione accessoria teoricamente spettante. I residui derivanti dal predetto riassorbimento sono portati all'anno successivo e confluiscono all'interno del Fondo complessivo d'ente per il personale in deroga a quanto ordinariamente previsto dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi (art. 239, comma 5 Regolamento Uffici e Servizi) con riferimento alle economie di gestione che si verificano ad esito dell'applicazione del sistema di premialità "a fasce", essendo conseguenti all'attribuzione di risorse aggiuntive rispetto a quelle attribuite alle strutture organizzative per il finanziamento delle forme di premialità di cui all'art. 239, comma 1, lett. c) del citato Regolamento.

Tale sistema di perequazione troverà applicazione a decorrere dall'anno 2013, per l'anno 2012 si applicherà il sistema previsto dall'art. 11-bis del vigente contratto decentrato.

Progressione economica orizzontale all'interno della categoria di ascrizione

Sono ammessi alla selezione annuale per la progressione economica orizzontale i dipendenti:

1. che hanno maturato un'anzianità di servizio con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato di almeno tre anni presso il Comune di Olbia nella posizione economica precedente (detta anzianità può essere maturata anche in periodi non continuativi);
2. che al 31/12 dell'anno antecedente a quello della selezione hanno maturato l'anzianità minima di cui al n.1 e che al 1/1 dell'anno in cui si effettua la selezione non sono ascritti a diversa posizione economica (es. per progressione di carriera a seguito di concorso);
3. che nel biennio non sono stati sanzionati con provvedimenti disciplinari superiori o uguali al rimprovero scritto (censura).

I titoli per partecipare alle selezioni devono essere stati integralmente maturati alla data del 31 dicembre dell'anno antecedente a quello della selezione (es.: per le procedure di selezione esperite nell'anno 2010 ai fini della progressione orizzontale, i partecipanti devono avere maturato l'anzianità minima al 31/12/2009).

La nuova progressione economica orizzontale, in applicazione del diritto di precedenza previsto dall'art. 240, comma 2, Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, è attribuita prioritariamente ai dipendenti che hanno conseguito la valutazione in fascia "eccellenza" negli ultimi tre anni rispetto a quello in cui si effettua la selezione, nel rispetto del tetto massimo di spesa costituito dal budget a disposizione del responsabile di struttura ai sensi dell'art. 239, comma 1, lettera b, del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei

servizi. A tal fine gli oneri per l'attribuzione delle nuove progressioni economiche orizzontali sono calcolati su base annua, compresa tredicesima, riferiti a personale a tempo pieno.

Le procedure per l'individuazione dei dipendenti cui attribuire la nuova progressione economica orizzontale devono concludersi entro il 30 giugno di ogni anno e producono effetti economici decorrenti dal 1° gennaio dello stesso anno.

L'elenco nominativo, in ordine alfabetico, dei dipendenti che hanno ottenuto la progressione economica orizzontale è portato a conoscenza dei dipendenti tramite affissione all'albo pretorio e alla bacheca del Servizio competente in materia di personale, oltre che nelle principali sedi comunali decentrate.

CAPITOLO 4 - LA TRASPARENZA DEL SISTEMA

Al fine di attuare il principio della trasparenza amministrativa in merito al sistema premiante, il Servizio Organizzazione, in collaborazione con i Servizi competenti in materia economico-finanziaria, personale e sistemi informativi, assicura la pubblicazione, nell'apposita sezione denominata "Trasparenza" sul sito web istituzionale dell'Ente, della seguente documentazione:

- sistema di misurazione e valutazione della performance;
- curricula dei componenti del NdV;
- Piano della Performance dell'anno in corso;
- Relazione sulla Performance dell'anno concluso;
- ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e quelli effettivamente distribuiti;
- analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per gli altri dipendenti;
- retribuzioni dei dirigenti, con specifica evidenza sulle componenti della retribuzione legate alla valutazione e alle altre componenti variabili.

Scheda di Valutazione DIRIGENTI
ANNO _____

Settore:
Dirigente:

Fattore di risultato A - Obiettivi premianti

OBIETTIVO:

Descrizione sintetica:

N° Rif. Obiett.	Attività	ES		G e n	F e b	M a r	A p r	M a g	G i u	L u g	A g o	S e t	O t	N o v	D i c	Scost.
		☐	Previsto													
			Effettivo													
		☐	Previsto													
			Effettivo													

N° Rif. Obiett.	Indicatore	Monitoraggio	Valore Atteso	Valore Realizz.	Scost.

Realizzazione Obiettivo (in centesimi)

Peso Obiettivo %

Valutazione obiettivo = Realizzazione obiettivo * peso obiettivo	
Valutazione fattore A = (max 2 decimali) Somma valutazione singoli obiettivi	

Fattore di risultato B – Comportamenti Organizzativi e Professionalità
(Valutazione contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate)

PESO PARZIALE 5,00	1) Capacità di individuare soluzioni per fronteggiare sia le situazioni prevedibili quanto quelle critiche. Attitudine all'analisi, individuazione e soluzione di problemi operativi	PUNT.	VALUT.
	Ha solo in parte manifestato nel corso dell'anno iniziativa professionale subendo gli eventi e senza riportare/segnalare le problematiche di lavoro provenienti dall'esterno. Ha per lo più manifestato l'assenza di visione d'insieme e, di regola, non ha affrontato i problemi.	[0 - 20]	
	Ha solo in parte manifestato nel corso dell'anno iniziativa professionale subendo spesso gli eventi senza proporre alcuna soluzione alle problematiche di lavoro provenienti dall'esterno. Ha per lo più manifestato l'assenza di visione d'insieme e, di regola, ha affrontato i problemi in maniera isolata rispetto al contesto in cui si colloca.	[21 - 45]	
	Ha reagito alle situazioni di necessità solo su sollecitazioni. E' riuscito ad affrontare un numero limitato di problemi, fornendo soluzioni adeguate, anche se non ottimali.	[46 - 70]	
	Ha proposto soluzioni ai problemi di lavoro in situazioni di necessità. E' riuscito ad affrontare con un sufficiente livello di approfondimento più problemi selezionandone gli elementi essenziali e individuando soluzioni operativamente utili.	[71 - 90]	
	Ha spesso anticipato l'insorgere di problemi predisponendo in anticipo soluzioni operative. Ha dimostrato di porre in relazione tra loro diversi e complessi, problemi con un elevato livello di approfondimento, ottimizzando i dati a disposizione in una visione d'insieme.	oltre 90	
Totale valutazione*peso/100			

PESO PARZIALE 4,00	2) Affidabilità organizzativa, capacità di motivare e attenzione al clima e ai mutamenti organizzativi	PUNT.	VALUT.
	E' solo in parte in grado di motivare, guidare e orientare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività; non si adatta ai mutamenti organizzativi. Non ha adottato misure proattive per contrastare ogni forma di discriminazione e non ha assicurato condizioni ambientali di lavoro nell'organizzazione di riferimento, inclusa una cultura della comunicazione aperta e il lavoro di gruppo	[0 - 20]	
	E' solo in parte in grado di motivare, guidare e orientare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, adattandosi solo parzialmente ai mutamenti organizzativi. In alcuni casi ha adottato misure proattive per contrastare ogni forma di discriminazione e ha parzialmente assicurato condizioni ambientali di lavoro nell'organizzazione di riferimento, inclusa una cultura della comunicazione aperta e il lavoro di gruppo	[21 - 45]	
	Ha reagito alle situazioni organizzative solo su sollecitazioni. Ha motivato, guidato e orientato i collaboratori in modo estemporaneo generando un clima organizzativo per lo più basato sull'adempimento, adattandosi ai mutamenti organizzativi solo perché sollecitato. In alcuni casi ha adottato misure proattive per contrastare ogni forma di discriminazione solo su sollecitazione; ha assicurato condizioni ambientali di lavoro nell'organizzazione di riferimento, inclusa una cultura della comunicazione aperta e il lavoro di gruppo solo su sollecitazione	[46 - 70]	
	Ha proposto soluzioni organizzative. Ha motivato, guidato e orientato i collaboratori anche attraverso un coinvolgimento diretto ed una valorizzazione delle risorse, generando un clima organizzativo basato sulla qualità e il miglioramento, adattandosi ai mutamenti organizzativi favorendo utili contributi. Ha adottato misure proattive per contrastare ogni forma di discriminazione; ha assicurato condizioni ambientali di lavoro nell'organizzazione di riferimento, inclusa una cultura della comunicazione aperta e il lavoro di gruppo	[71 - 90]	
	Ha proposto soluzioni organizzative anche innovative e non rinvenibili nel modello organizzativo prescritto. Ha motivato, guidato e orientato i collaboratori anche attraverso un coinvolgimento diretto ed una valorizzazione delle risorse, generando un clima organizzativo basato sulla qualità e lo sviluppo di soluzioni innovative, adattandosi ai mutamenti organizzativi favorendo utili contributi in una visione di insieme. In introdotto misure proattive per contrastare ogni forma di discriminazione non rinvenibili nel modello di riferimento; ha favorito condizioni ambientali di lavoro nell'organizzazione di riferimento, facendo della comunicazione aperta e basato sul dialogo un punto di forza anche per il lavoro di gruppo	oltre 90	
Totale valutazione*peso/100			

PESO PARZIALE 6,00	3) Efficacia operativa, senso di appartenenza e attenzione all'immagine dell'ente	PUNT.	VALUT.
	Ha dimostrato nel corso dell'anno di non avere sempore spirito di servizio e attitudine ad assumersi responsabilità. Ha nel corso dell'anno più volte assunto un comportamento scorretto mostrando scarsa affidabilità lavorativa. Non è riuscito a garantire puntualità e precisione nello svolgimento delle attività, non prestando la dovuta attenzione alla ottimizzazione dei processi erogativi e all'immagine dell'ente.	[0 - 20]	
	Ha dimostrato nel corso dell'anno scarso spirito di servizio e difficoltà ad assumersi responsabilità. Ha nel corso dell'anno assunto un comportamento corretto mostrando tuttavia insufficiente affidabilità lavorativa. E' riuscito a garantire con difficoltà puntualità e precisione. Nello svolgimento delle attività ha prestato insufficiente attenzione alla ottimizzazione dei processi erogativi e all'immagine dell'ente.	[21 - 45]	
	Ha dimostrato di avere adeguato spirito di servizio per far fronte alle difficoltà del lavoro ma una limitata propensione ad assumersi responsabilità. Ha nel corso dell'anno assunto un comportamento corretto mostrando sufficiente affidabilità lavorativa. E' riuscito a garantire puntualità e precisione solo se sollecitato. Nello svolgimento delle attività ha prestato la dovuta attenzione alla ottimizzazione dei processi erogativi e all'immagine dell'ente.	[46 - 70]	
	Ha dimostrato di avere adeguato spirito di servizio per far fronte alle difficoltà del lavoro e una buona propensione ad assumersi responsabilità. Ha nel corso dell'anno assunto il necessario comportamento corretto in ogni situazione mostrando buona affidabilità lavorativa. E' riuscito a garantire puntualità e precisione. Nello svolgimento delle attività ha prestato la dovuta attenzione alla ottimizzazione dei processi erogativi, all'immagine dell'ente, e all'immagine dell'ente.	[71 - 90]	
	Ha dimostrato di avere notevole spirito di servizio per far fronte alle difficoltà del lavoro e una notevole propensione ad assumersi responsabilità. Ha nel corso dell'anno assunto il necessario comportamento corretto in ogni situazione mostrando un'ottima affidabilità lavorativa. E' riuscito a garantire puntualità e precisione. Nello svolgimento delle attività ha prestato la dovuta attenzione alla ottimizzazione dei processi erogativi, all'immagine dell'ente, e promuovendo la qualità dei servizi e l'immagine dell'ente.	oltre 90	
Totale valutazione*peso/100			

PESO PARZIALE 5,00	4) Capacità di rispettare e far rispettare le regole e propensione alle relazioni con gli stakeholder	PUNT.	VALUT.
	E' solo in parte in grado di garantire e di far garantire il rispetto delle regole nello svolgimento delle attività. E' solo in parte in grado di far rispettare le regole ai collaboratori. E' resistente a lavorare e collaborare con le altre persone. E' apparso resistente nel ricercare attivamente idee, suggerimenti e reclami dei stakeholder raccogliendoli con strumenti adeguati	[0 - 20]	
	Ha dimostrato nel corso dell'anno solo in taluni casi propensione nel far garantire il rispetto delle regole nello svolgimento delle attività. Ha dimostrato nel corso dell'anno scarsa propensione nel far rispettare le regole ai collaboratori. Ha dimostrato notevoli difficoltà a instaurare buoni rapporti con le altre persone. E' apparso in taluni casi resistente nel ricercare attivamente idee, suggerimenti e reclami dei stakeholder raccogliendoli con strumenti adeguati	[21 - 45]	
	Ha svolto le attività di competenza con il necessario grado di attenzione al rispetto delle regole solo in presenza di sollecitazioni, presentando difficoltà rispetto ad attività non predeterminate. Ha dimostrato nel corso dell'anno sufficiente propensione nel far rispettare le regole ai collaboratori; pur manifestando difficoltà a lavorare con altre persone è riuscito a stabilire relazioni non conflittuali. Solo se sollecitato ha mostrato interesse nel ricercare attivamente idee, suggerimenti e reclami dei stakeholder raccogliendoli con strumenti adeguati	[46 - 70]	
	Ha svolto le attività di competenza con un buon grado di attenzione al rispetto delle regole e con assunzione di responsabilità, gestendole correttamente anche in presenza di attività non predeterminate. Ha dimostrato nel corso dell'anno una buona propensione nel far rispettare le regole ai collaboratori. Ha avuto nel corso dell'anno relazioni positive con tutti i soggetti dell'organizzazione. Ha ricercato attivamente idee, suggerimenti e reclami dei stakeholder raccogliendoli con strumenti adeguati	[71 - 90]	
	Ha dimostrato notevole capacità di svolgere le attività di competenza nel pieno rispetto delle regole e proponendo soluzioni diverse anche di fronte ad attività non predeterminate. Ha dimostrato nel corso dell'anno una notevole propensione nel far rispettare le regole ai collaboratori. Ha dimostrato nel corso dell'anno un comportamento positivo e collaborativo nei confronti di tutti i soggetti dell'organizzazione e ha stimolato gli stessi con il suo comportamento. Ha ricercato attivamente idee, suggerimenti e reclami dei stakeholder raccogliendoli con strumenti adeguati e producendo anche proposte organizzative innovative	oltre 90	
Totale valutazione*peso/100			

PESO PARZIALE 4,00	5) Capacità di gestire e promuovere il miglioramento dei servizi, la flessibilità operativa e la transizione digitale	PUNT.	VALUT.
	Nel corso dell'anno ha rifiutato qualsiasi proposta di miglioramento dei servizi (anche tramite l'utilizzo delle innovazioni tecnologiche ed informatiche, anche con riferimento alla qualità e alla completezza degli obblighi in materia di digitalizzazione amministrativa e conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro) e non si è adattato ai mutamenti organizzativi e di contesto. Ha rinunciato a promuovere l'accessibilità dei prodotti e servizi dell'organizzazione di riferimento, nonché l'utilizzo degli strumenti informatici e multimediali in uso e fornito dati e informazioni richieste e necessarie per la transizione al digitale Non ha partecipato alle riunioni dell'Ufficio RTD ove richiesto. .	[0 - 20]	
	Nel corso dell'anno ha manifestato disinteresse di fronte alle opportunità di miglioramento dei servizi (anche tramite l'utilizzo delle innovazioni tecnologiche ed informatiche, anche con riferimento alla qualità e alla completezza degli obblighi in materia di digitalizzazione amministrativa e conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro) . Non sono stati raggiunti risultati tangibili dal punto di vista professionale. Ha dimostrato nel corso dell'anno notevoli difficoltà ad adattarsi ai mutamenti organizzativi e di contesto. Ha solo parzialmente promosso l'accessibilità dei prodotti e servizi dell'organizzazione di riferimento , nonché l'utilizzo degli strumenti informatici e multimediali in uso e fornito dati e informazioni richieste e necessarie per la transizione al digitale. Ha parzialmente partecipato alle riunioni dell'Ufficio RTD ove richiesto.	[21 - 45]	
	Ha dimostrato disponibilità di fronte alle opportunità di miglioramento dei servizi (anche tramite l'utilizzo delle innovazioni tecnologiche ed informatiche, anche con riferimento alla qualità e alla completezza degli obblighi in materia di digitalizzazione amministrativa e conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro) solo su sollecitazioni. Ha utilizzato solo parzialmente le proprie conoscenze come strumento di formazione e aggiornamento professionale, trasferendo le proprie conoscenze ai collaboratori solo se richiesto. Pur manifestando difficoltà ad adattarsi ai cambiamenti ha accettato le nuove situazioni organizzative. Ha promosso l'accessibilità dei prodotti e servizi dell'organizzazione di riferimento, nonché l'utilizzo degli strumenti informatici e multimediali in uso e fornito dati e informazioni richieste e necessarie per la transizione al digitale, solo su sollecitazione solo su sollecitazione	[46 - 70]	
	Ha manifestato interesse ad ampliare ed approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali cogliendo le opportunità di aggiornamento e formazione offerte dall'ente e di miglioramento dei servizi (anche tramite l'utilizzo delle innovazioni tecnologiche ed informatiche, anche con riferimento alla qualità e alla completezza degli obblighi in materia di digitalizzazione amministrativa e conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro). Ha trasferito le nuove conoscenze nel proprio lavoro e nei rapporti con i colleghi; è riuscito a conseguire i risultati attesi pur in presenza di mutamenti organizzativi. Ha promosso l'accessibilità dei prodotti e servizi dell'organizzazione di riferimento, nonché l'utilizzo degli strumenti informatici e multimediali in uso e fornito dati e informazioni richieste e necessarie per la transizione al digitale. Ha partecipato alle riunioni dell'Ufficio RTD ove richiesto. .	[71 - 90]	
	Ha dimostrato notevole disponibilità per le opportunità di aggiornamento e formazione professionale offerte dall'ente e di miglioramento dei servizi (anche tramite l'utilizzo delle innovazioni tecnologiche ed informatiche, anche con riferimento alla qualità e alla completezza degli obblighi in materia di digitalizzazione amministrativa e conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro). Ha sempre messo a disposizione degli altri le conoscenze acquisite ed ha colto le opportunità di miglioramento professionale. Ha dimostrato nel corso dell'anno un comportamento positivo rispetto ai cambiamenti organizzativi, cogliendo le opportunità professionali del nuovo contesto e stimolando con il suo comportamento anche i colleghi. Si è prodigato attivamente, anche personalmente, per favorire l'accessibilità dei prodotti e servizi dell'organizzazione di riferimento, nonché l'utilizzo degli strumenti informatici e multimediali in uso. Si è prodigato di propria iniziativa a fornire dati e informazioni utili per la transizione al digitale.	oltre 90	
	Totale valutazione*peso/100		

PESO PARZIALE 4,00	6) Capacità di contribuire all'integrazione fra i diversi uffici e servizi	PUNT.	VALUT.
	Ha dimostrato nel corso dell'anno resistenza a favorire la integrazione fra i diversi uffici e servizi causando spesso conflitti con loro e tra di loro. Non ha definito le catene di erogazione dei servizi dell'organizzazione di riferimento e il coordinamento interfunzionale	[0 - 20]	
	Ha dimostrato nel corso dell'anno scarsa propensione a favorire la integrazione fra i diversi uffici e servizi non preoccupandosi di eventuali conflitti sorti tra di loro. Ha definito solo in alcuni casi le catene di erogazione dei servizi dell'organizzazione di riferimento e il coordinamento interfunzionale	[21 - 45]	
	Ha dimostrato disponibilità a favorire la integrazione fra i diversi uffici e servizi solo su sollecitazioni . E' riuscito ad affrontare un numero limitato di problemi. Ha definito solo su sollecitazione le catene di erogazione dei servizi dell'organizzazione di riferimento e il coordinamento interfunzionale	[46 - 70]	
	Ha dimostrato di saper interpretare correttamente le esigenze dei vari uffici favorendo compiutamente l'integrazione tra di loro e dei servizi riuscendo a stabilire relazioni positive. Ha definito le catene di erogazione dei servizi dell'organizzazione di riferimento e il coordinamento interfunzionale	[71 - 90]	
	Ha dimostrato notevole capacità di saper interpretare correttamente le esigenze dei vari uffici favorendo compiutamente l'integrazione tra di loro e dei servizi riuscendo a stabilire relazioni positive e basate sulla collaborazione e il dialogo. Ha definito le catene di erogazione dei servizi dell'organizzazione di riferimento, impostando ove necessario anche percorsi di reingegnerizzazione, e il coordinamento interfunzionale	oltre 90	
Totale valutazione*peso/100			

PESO PARZIALE 7,00	7) Capacità di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e qualità dell'azione amministrativa	PUNT.	VALUT.
	Nel corso dell'anno ha mostrato resistenza nella attuazione delle misure anticorruzione per lo più subendole e senza coglierle come opportunità per il miglioramento dell'azione amministrativa. Ha generalmente mostrato una evidente resistenza nella diffusione e nella vigilanza del codice di comportamento. Gli esiti del controllo interno hanno mostrato una scarsa attenzione alla qualità dell'azione amministrativa e ai principi di efficacia, efficienza ed economicità. Non ha curato e organizzato il processo di formazione, di trasmissione e di pubblicazione dei dati obbligatori nell'ambito di "Amministrazione trasparente"	[0 - 20]	
	Nel corso dell'anno ha solo parzialmente attuato le misure anticorruzione, pur non cogliendo in esse opportunità per il miglioramento dell'azione amministrativa. Ha generalmente mostrato scarsa attenzione alla diffusione e alla vigilanza del codice di comportamento. Gli esiti del controllo interno hanno mostrato una limitata attenzione alla qualità dell'azione amministrativa e ai principi di efficacia, efficienza ed economicità. Non ha del tutto curato e organizzato il processo di formazione, di trasmissione e di pubblicazione dei dati obbligatori nell'ambito di "Amministrazione trasparente"	[21 - 45]	
	Nel corso dell'anno ha solo, se sollecitato, attuato le misure anticorruzione, cogliendo in esse solo parzialmente utili opportunità per il miglioramento dell'azione amministrativa. Ha generalmente mostrato attenzione alla diffusione e alla vigilanza del codice di comportamento solo se sollecitato. Gli esiti del controllo interno hanno mostrato una sufficiente attenzione alla qualità dell'azione amministrativa e ai principi di efficacia, efficienza ed economicità. Ha curato e organizzato, su sollecitazione, il processo di formazione, di trasmissione e di pubblicazione dei dati obbligatori nell'ambito di "Amministrazione trasparente"	[46 - 70]	
	Nel corso dell'anno ha pienamente attuato le misure anticorruzione, cogliendo in esse una opportunità per il miglioramento dell'azione amministrativa. Ha mostrato attenzione alla diffusione e alla vigilanza del codice di comportamento. Gli esiti del controllo interno hanno mostrato una buona attenzione alla qualità dell'azione amministrativa e ai principi di efficacia, efficienza ed economicità. Ha curato e organizzato puntualmente il processo di formazione, di trasmissione e di pubblicazione dei dati obbligatori nell'ambito di "Amministrazione trasparente"	[71 - 90]	
	Nel corso dell'anno ha pienamente attuato le misure anticorruzione, cogliendo in esse una opportunità per il miglioramento dell'azione amministrativa e offrendo utili suggerimenti al RPCT. Ha mostrato attenzione alla diffusione e alla vigilanza del codice di comportamento, anche attraverso confronti interni con il personale. Gli esiti del controllo interno hanno mostrato una spiccata attenzione alla qualità dell'azione amministrativa e ai principi di efficacia, efficienza ed economicità. Ha curato e organizzato puntualmente il processo di formazione, di trasmissione e di pubblicazione dei dati obbligatori e ulteriori nell'ambito di "Amministrazione trasparente"	oltre 90	
Totale valutazione*peso/100			

PESO PARZIALE 5,00	8) Capacità di valutazione, valorizzazione dei propri collaboratori e di sviluppo del benessere organizzativo	PUNT.	VALUT.
	Nel corso dell'anno ha mostrato una certa superficialità nella definizione e nella assegnazione degli obiettivi al personale assegnato. Generalmente non si hanno riscontri sull'attività di monitoraggio intermedio e tanto meno sull'adozione di eventuali interventi correttivi. Il processo valutativo mostra generalmente una standardizzazione e un appiattimento delle valutazioni del personale. Non si riscontrano interventi di valorizzazione delle competenze e sul benessere organizzativo. Non si riscontrano azioni specifiche per promuovere nuove forme di apprendimento e di sviluppo delle competenze anche informatiche del personale dipendente.	[0 - 20]	
	Nel corso dell'anno ha mostrato una limitata attività nella definizione e nella assegnazione degli obiettivi al personale assegnato. I riscontri sull'attività di monitoraggio intermedio e sull'adozione di eventuali interventi correttivi appaiono parziali. Il processo valutativo mostra generalmente una standardizzazione e un appiattimento delle valutazioni del personale. Si riscontrano interventi di valorizzazione delle competenze e sul benessere organizzativo solo parziali. Non si riscontrano azioni specifiche per promuovere nuove forme di apprendimento e di sviluppo delle competenze anche informatiche del personale dipendente.	[21 - 45]	
	Nel corso dell'anno ha mostrato attenzione nella definizione e nella assegnazione degli obiettivi al personale assegnato solo su sollecitazione. I riscontri sull'attività di monitoraggio intermedio e sull'adozione di eventuali interventi correttivi sono stati affrontati solo a seguito di sollecitazione. Il processo valutativo mostra generalmente una sufficiente differenziazione nelle valutazioni dei singoli ambiti oggetto di valutazione del personale. Si riscontrano interventi di valorizzazione delle competenze e sul benessere organizzativo. Si riscontrano solo alcune azioni specifiche per promuovere nuove forme di apprendimento e di sviluppo delle competenze anche informatiche del personale dipendente.	[46 - 70]	
	Nel corso dell'anno ha mostrato attenzione nella definizione e nella assegnazione degli obiettivi al personale assegnato. I riscontri sull'attività di monitoraggio intermedio e sull'adozione di eventuali interventi correttivi sono stati affrontati e sono documentati. Il processo valutativo mostra generalmente una significativa differenziazione nelle valutazioni dei singoli ambiti oggetto di valutazione del personale. Si riscontrano generalmente efficaci interventi di valorizzazione delle competenze e sul benessere organizzativo. Si riscontrano azioni specifiche per promuovere nuove forme di apprendimento e di sviluppo delle competenze anche informatiche del personale dipendente.	[71 - 90]	
	Nel corso dell'anno ha mostrato una evidente attenzione nella definizione e nella assegnazione degli obiettivi al personale assegnato, anche attraverso l'adozione di piani di lavoro interni. I riscontri sull'attività di monitoraggio intermedio e sull'adozione di eventuali interventi correttivi sono stati affrontati e sono documentati. Il processo valutativo mostra generalmente una efficace differenziazione nell'espressione dei giudizi valutativi dei singoli ambiti oggetto di valutazione del personale. Si riscontrano significativi e sistematici interventi di valorizzazione delle competenze e sul benessere organizzativo. Si riscontrano azioni sistematiche e specifiche per promuovere nuove forme di apprendimento e di sviluppo delle competenze anche informatiche del personale dipendente.	oltre 90	
Totale valutazione * peso / 100			

Valutazione fattore B = Somma singole voci

FATTORE VALUTAZIONE	PESO FATTORE	VALUTAZIONE X PESO	
Valutazione su obiettivi premianti	60%	Valutazione fatt. A X 0,60 = pA (max 2 decimali)	
Valutazione sui comportamenti organizzativi	40%	Valutazione fatt. B = pB (max 2 decimali)	
Valutazione finale prestazione dirigenziale	=	pA+pB (*)	
Valutazione finale prestazione dipendente con applicazione coefficiente performance organizzativa			
Applicazione decurtazione premialità del 30% ex art. 4-bis del DI n. 13 del 24 febbraio 2023, convertito con modificazioni dalla Legge 21 aprile 2023, n. 41 (SI/NO)			

(*) arrotondamento del risultato per difetto all'unità precedente se frazione inferiore a 0,5 o per eccesso all'unità successiva se frazione uguale o superiore a 0,5.

Allegato B)

Scheda di Valutazione Fattore di risultato A - Obiettivi premianti Posizioni Organizzative
ANNO _____

Sig. _____ **Titolare Posizione Organizzativa** _____

Settore _____ **Servizio** _____ **Dirigente di riferimento** _____

OBIETTIVO:

Descrizione sintetica:

N° Rif. Obiett.	Attività	ES		G e n	F e b	M a r	A p r	M a g	G i u	L u g	A g o	S e t	O t	N o v	D i c	Scost.
		☐	Previsto													
			Effettivo													
		☐	Previsto													
			Effettivo													

N° Rif. Obiett.	Indicatore	Monitoraggio	Valore Atteso	Valore Realizz.	Scost.

Realizzazione Obiettivo (in centesimi) _____

Peso Obiettivo % _____

Valutazione obiettivo = Realizzazione obiettivo * peso obiettivo

Allegato C)

Scheda di Valutazione Fattore di risultato A - Obiettivi premianti dipendenti
ANNO _____

Settore _____ Servizio _____ Dirigente di riferimento _____

OBIETTIVO:

Descrizione sintetica:

N° Rif. Obiett.	Attività	ES		G e n	F e b	M a r	A p r	M a g	G i u	L u g	A g o	S e t	O t	N o v	D i c	Scost.
		☐	Previsto													
			Effettivo													
		☐	Previsto													
			Effettivo													

N° Rif. Obiett.	Indicatore	Monitoraggio	Valore Atteso	Valore Realizz.	Scost.

Realizzazione Obiettivo (in centesimi)

Allegato D)

ANNO VALUTATO: 20_____	
	(matr.)
	(cognome e nome)
	(profilo professionale)
	(categoria e pos.economica)

caratteristiche prevalenti di: Funzionari EQ (EX CAT. D/D3)	RILEVATE				RIS. UFFICIO				
FATTORI DI VALUTAZIONE	scarso	adeguato	buono	eccellente	scarso	adeguato	buono	eccellente	
COMPETENZE ATTESE (conoscenze, capacità, comportamenti):									
a. UTILIZZO E AGGIORNAMENTO DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI									
capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali					0	2	4	6	FALSO
b. PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE									
capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quelle, se richiesto, di eventuali collaboratori					1	3	5	7	FALSO
c. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA' / ORIENTAMENTO AL RISULTATO									
disponibilità ad assumersi responsabilità dirette in funzione delle esigenze dell'organizzazione, a partecipare ai problemi, agli obiettivi e ai processi lavorativi					2	4	8	9	FALSO
orientamento al risultato / sensibilità economica					1	3	5	7	FALSO
d. AUTONOMIA E INIZIATIVA									
capacità d'iniziativa sviluppando e richiedendo autonomia					1	2	4	6	FALSO
capacità di individuare i problemi e di proporre nuove iniziative di miglioramento organizzativo e/o gestionale proponendo soluzioni costruttive nel rispetto del quadro normativo di riferimento					2	4	8	9	FALSO
e. INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA / GESTIONE E SVILUPPO DEI COLLABORATORI									

capacità di promuovere e sviluppare innovazioni organizzative anche in logica interfunzionale					1	3	5	7	FALSO
capacità di gestire i collaboratori sviluppando motivazione e buon clima di lavoro, ovvero capacità di gestire i problemi in termini di collaborazione interfunzionale con altri uffici					1	3	6	7	FALSO
f. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO									
attenzione alla qualità e alle modalità di erogazione dei servizi esterni o interni (<i>completezza - accuratezza - tempestività</i>)					1	2	4	6	FALSO
g. RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE									
capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi (dentro o fuori il proprio ambito organizzativo e indipendentemente dal ruolo o dalla qualifica) e/o gli utenti esterni					0	2	4	6	FALSO
<u>nota per il compilatore: esprimere la valutazione inserendo "X" in una delle celle bianche di ogni rigo</u>								TOTALE	0

Valutazione apporto individuale al raggiungimento degli OBIETTIVI premianti	0
--	---

Firma del dipendente _____
 (A cura del NdV)

Valutazione complessiva fattore A (percentuale di apporto individuale per grado raggiungimento obiettivo) X 0,6	
--	--

TOTALE VALUTAZIONE FATTORI A + B	
---	--

VALUTAZIONE FINALE PRESTAZIONE DIPENDENTE (APPLICAZIONE COEFFICIENTE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA)	
--	--

ANNO VALUTATO: 20__

(matr.)

(cognome e nome)

(profilo professionale)

(categoria e pos.economica)

caratteristiche prevalenti di: ISTRUTTORI (EX CAT. C)	RILEVATE				RIS. UFFICIO				
FATTORI DI VALUTAZIONE	scarso	adeguato	buono	eccellente	scarso	adeguato	buono	eccellente	
COMPETENZE ATTESE (conoscenze, capacità, comportamenti):									
a. UTILIZZO E AGGIORNAMENTO DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI									
capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali					1	3	6	8	FALSO
b. PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE									
capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quelle, se richiesto, di eventuali collaboratori					1	2	4	6	FALSO
c. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA' E QUALITA' DEL LAVORO									
disponibilità ad assumersi responsabilità dirette in funzione delle esigenze dell'organizzazione, a partecipare ai problemi, agli obiettivi e ai processi lavorativi					0	1	2	3	FALSO
affidabilità, continuità dell'impegno					1	4	8	9	FALSO
d. AUTONOMIA E FLESSIBILITA'									
capacità d'individuare e risolvere in autonomia i normali problemi e di selezionare quelli che richiedono l'attenzione del responsabile gerarchico					2	4	7	9	FALSO
capacità di adattamento a modifiche organizzative in atto (flessibilità / versatilità operativa)					1	2	4	6	FALSO
e. INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA									
capacità di rapportarsi ad altri uffici in logica di interfunzionalità					1	3	6	8	FALSO
capacità di contribuire all'attività di gruppo e disponibilità alla partecipazione					0	1	3	5	FALSO

f. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO

attenzione alla qualità e alle modalità di erogazione dei servizi esterni o interni (<i>completezza - accuratezza - tempestività</i>)					2	5	8	9	FALSO
---	--	--	--	--	---	---	---	---	-------

g. RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE

capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi (dentro o fuori il proprio ambito organizzativo e indipendentemente dal ruolo o dalla qualifica) e/o gli utenti esterni					1	3	5	7	FALSO
--	--	--	--	--	---	---	---	---	-------

nota per il compilatore: esprimere la valutazione inserendo "X" in una delle celle bianche di ogni rigo

TOTALE

0

Valutazione apporto individuale al raggiungimento degli OBIETTIVI premianti

0

Firma del dipendente _____

(A cura del NdV)

Valutazione complessiva fattore A (percentale di apporto individuale per grado raggiungimento obiettivo) X 0,6

TOTALE VALUTAZIONE FATTORI A + B

VALUTAZIONE FINALE PRESTAZIONE DIPENDENTE (APPLICAZIONE COEFFICIENTE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA)

ANNO VALUTATO: 2011

(matr.)

(cognome e nome)

ISTRUTTORE DI VIGILANZA (profilo professionale)

(categoria e pos.economica)

caratteristiche prevalenti di: Istruttori - Vigilanza (EX CAT. C)					RILEVATE				RIS. UFFICIO				
FATTORI DI VALUTAZIONE					scarso	adeguato	buono	eccellente	scarso	adeguato	buono	eccellente	
COMPETENZE ATTESE (conoscenze, capacità, comportamenti):													
a. UTILIZZO E AGGIORNAMENTO DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI													
padronanza delle materie, delle norme (anche deontologiche) e delle regole inerenti i compiti di P.M.									2	4	7	9	FALSO
b. PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE													
capacità di organizzare le attività del proprio lavoro e quelle, se richiesto, di eventuali collaboratori									1	3	5	7	FALSO
capacità di esercitare le proprie funzioni nell'ambito di una struttura gerarchicamente organizzata									1	3	5	7	FALSO
c. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA' E ORIENTAMENTO AL RISULTATO													
disponibilità ad assumersi incarichi con caratteristiche di onerosità e di disagio, a partecipare ai problemi, agli obiettivi ed ai processi lavorativi									1	2	6	8	FALSO
capacità di operare, anche con riguardo alle norme applicabili, con criteri di adeguatezza e contingenza alle situazioni concrete									2	4	7	9	FALSO
d. AUTONOMIA E FLESSIBILITA'													
capacità d'individuare e risolvere in autonomia i normali problemi e di selezionare quelli che richiedono l'attenzione del responsabile gerarchico									0	1	2	3	FALSO
capacità di adattamento a modifiche organizzative in atto (flessibilità / versatilità operativa)									0	1	2	3	FALSO
e. INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA													
capacità di contribuire all'attività di gruppo e disponibilità alla partecipazione									1	3	5	7	FALSO
f. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO													

qualità e professionalità dimostrate nei rapporti diretti con gli utenti (prevenzione - dialogo - maturità professionale)						1	4	7	8	FALSO	
g. RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE											
capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi (dentro o fuori il proprio ambito organizzativo e indipendentemente dal ruolo o dalla qualifica), disponibilità a lavorare con tutti e ad effettuare sostituzioni						1	3	7	9	FALSO	
<u>nota per il compilatore:</u> esprimere la valutazione inserendo "X" in una delle celle bianche di ogni rigo										TOTALE	0
Valutazione apporto individuale al raggiungimento degli OBIETTIVI premianti											0

Firma del dipendente _____
 (A cura del NdV)

Valutazione complessiva fattore A (percentale di apporto individuale per grado raggiungimento obiettivo) X 0,6	
TOTALE VALUTAZIONE FATTORI A + B	
VALUTAZIONE FINALE PRESTAZIONE DIPENDENTE (APPLICAZIONE COEFFICIENTE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA)	

ANNO VALUTATO: 20__

(matr.)

(cognome e nome)

(profilo professionale)

(categoria e pos.economica)

caratteristiche prevalenti di: Operatori e Operatori Esperti (EX CAT. A/B1-B3)	RILEVATE				RIS. UFFICIO				
FATTORI DI VALUTAZIONE	scarso	adeguato	buono	eccellente	scarso	adeguato	buono	eccellente	
COMPETENZE ATTESE (conoscenze, capacità, comportamenti):									
a. UTILIZZO E AGGIORNAMENTO DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI									
capacità di impiegare professionalità per tradurre in soluzioni tecnico-operative le indicazioni del responsabile gerarchico					2	4	7	8	FALSO
b. QUALITA' DEL LAVORO									
puntualità, rapidità e quantità del lavoro svolto					1	3	6	7	FALSO
affidabilità, continuità dell'impegno					2	4	7	8	FALSO
c. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA' E ORIENTAMENTO AL RISULTATO									
capacità di comprendere e rispettare norme, regole, disposizioni					1	3	4	7	FALSO
disponibilità ad assumersi responsabilità dirette in funzione delle esigenze dell'organizzazione, a partecipare ai problemi, agli obiettivi e ai processi lavorativi					0	1	4	5	FALSO
d. AUTONOMIA E FLESSIBILITA'									
autonomia e flessibilità operativa nello svolgimento delle mansioni					1	2	4	7	FALSO
capacità di adattamento a modifiche organizzative in atto (flessibilità / versatilità operativa)					1	4	6	8	FALSO
e. INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA / LAVORO DI GRUPPO									
capacità e disponibilità a lavorare in gruppo					0	1	3	5	FALSO

f. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO

qualità e professionalità nei rapporti con gli utenti interni o esterni (<i>completezza - accuratezza - tempestività</i>)					1	4	7	8	FALSO
---	--	--	--	--	---	---	---	---	-------

g. RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE

capacità di comunicare e di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi (dentro o fuori il proprio ambito organizzativo e indipendentemente dal ruolo o dalla qualifica) e/o gli utenti esterni					1	2	5	7	FALSO
--	--	--	--	--	---	---	---	---	-------

nota per il compilatore: esprimere la valutazione inserendo "X" in una delle celle bianche di ogni rigo

TOTALE 0

Valutazione apporto individuale al raggiungimento degli OBIETTIVI premianti

0

Firma del dipendente _____

(A cura del NdV)

Valutazione complessiva fattore A (percentale di apporto individuale per grado raggiungimento obiettivo) X 0,6

TOTALE VALUTAZIONE FATTORI A + B

VALUTAZIONE FINALE PRESTAZIONE DIPENDENTE (APPLICAZIONE COEFFICIENTE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA)

ANNO VALUTATO: 20__

(matr.)

(cognome e nome)

(profilo professionale)

(categoria e pos.economica)

Caratteristiche prevalenti di: Operatori e Operatori Esperti TECNICI (EX CAT. A/B1-B3)	RILEVATE				RIS. UFFICIO				
FATTORI DI VALUTAZIONE	scarso	adeguato	buono	eccellente	scarso	adeguato	buono	eccellente	
COMPETENZE ATTESE (conoscenze, capacità, comportamenti):									
a. UTILIZZO DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI									
competenze e abilità tecnico-operative (esperienza) dimostrate nello svolgimento delle mansioni (<i>accuratezza, completezza, qualità</i>)					1	3	7	8	FALSO
b. QUALITA' E QUANTITA' DEL LAVORO									
affidabilità, rapidità e puntualità del lavoro svolto					2	4	7	8	FALSO
efficacia ed efficienza del lavoro svolto					2	4	7	8	FALSO
c. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA' E ORIENTAMENTO AL RISULTATO									
capacità di comprendere e rispettare norme, regole e disposizioni					0	1	3	6	FALSO
disponibilità ad assumersi incarichi con caratteristiche di onerosità e di disagio, a partecipare ai problemi, agli obiettivi ed ai processi lavorativi					2	5	7	8	FALSO
d. AUTONOMIA E FLESSIBILITA'									
capacità di risposta alle situazioni contingenti ed alle esigenze organizzative					1	3	7	8	FALSO
capacità di adattamento a modifiche organizzative in atto (<i>flessibilità / versatilità operativa</i>)					1	3	4	6	FALSO
e. INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA / LAVORO DI GRUPPO									
capacità e disponibilità a lavorare in gruppo					0	1	3	6	FALSO

f. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO

qualità e professionalità nei rapporti con gli utenti interni o esterni (<i>completezza - accuratezza - tempestività</i>)					1	3	5	7	FALSO
---	--	--	--	--	---	---	---	---	-------

g. RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE

capacità di comunicare e di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi (dentro o fuori il proprio ambito organizzativo e indipendentemente dal ruolo o dalla qualifica) e/o gli utenti esterni					0	1	3	5	FALSO
--	--	--	--	--	---	---	---	---	-------

nota per il compilatore: esprimere la valutazione inserendo "X" in una delle celle bianche di ogni rigo

TOTALE

0

Valutazione apporto individuale al raggiungimento degli OBIETTIVI premianti

0

Firma del dipendente _____

(A cura del NdV)

Valutazione complessiva fattore A (percentale di apporto individuale per grado raggiungimento obiettivo) X 0,6

TOTALE VALUTAZIONE FATTORI A + B

VALUTAZIONE FINALE PRESTAZIONE DIPENDENTE (APPLICAZIONE COEFFICIENTE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA)

“MANUALE DEL VALUTATORE”

DESCRIZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

FATTORI DI VALUTAZIONE
Cat. D

a. UTILIZZO E AGGIORNAMENTO DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI

1. Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico – professionali

Si intende la volontà e la capacità di arricchire, allargare e approfondire il proprio bagaglio di conoscenza e l'interesse mostrato verso l'evolversi delle tecniche e delle teorie necessarie sul lavoro; si intende anche la capacità di trarre vantaggio da tutte le occasioni (corsi, esperienze, partecipazione a gruppi di lavoro, ecc.) al fine di sviluppare le competenze coerenti con la crescita professionale.

b. PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

2. Capacità di pianificare e di organizzare le attività del proprio lavoro e, se richiesto, di eventuali collaboratori

Si intende la capacità di pianificare e programmare la propria attività individuando, a fronte di molteplici istanze concomitanti, le urgenze e l'ordine di priorità; si manifesta quando la persona stabilisce le priorità di lavoro in ordine di importanza, stabilisce obiettivi e fissa risultati in maniera misurabile, scompone sistematicamente in parti abordabili un compito complesso.

Si intende inoltre la capacità di predisporre e coordinare in modo sistematico e funzionale il proprio lavoro (o quello dei collaboratori), per perseguire gli obiettivi prefissati con efficacia ed efficienza, nel rispetto dei tempi prefissati.

c. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA' E ORIENTAMENTO AL RISULTATO

3. Disponibilità ad assumersi responsabilità dirette in funzione delle esigenze dell'organizzazione, a partecipare ai problemi, agli obiettivi ed ai processi lavorativi

Si intende la disponibilità/capacità ad assumersi responsabilità dirette (in prima persona) in funzione delle esigenze dell'organizzazione, facendo propri gli obiettivi e i problemi connessi al processo lavorativo della propria unità e dell'ente nel suo complesso.

4. Orientamento al risultato/sensibilità economica

Si intende l'abilità di lavorare bene o di misurarsi con standard di eccellenza; lo standard può essere: la propria performance passata, una misura oggettiva, la performance di altri, il tentativo di fare qualcosa di nuovo; si manifesta quando una persona lavora per rispettare uno standard fissato dal responsabile gerarchico, fissa per sé o per gli altri obiettivi "sfidanti" (impegnativi ma non irrealizzabili) e si adopera per raggiungerli, assume rischi calcolati dedicando significative risorse e/o tempo, senza certezza di risultato, per migliorare la performance.

Si intende anche la capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzare la propria attività professionale finalizzandola al conseguimento degli obiettivi assegnati, attraverso una gestione ottimale delle risorse economiche a disposizione.

d. AUTONOMIA E INIZIATIVA

5. Capacità d'iniziativa e sviluppando e richiedendo autonomia

Si intende con iniziativa la capacità di porre in essere azioni finalizzate al conseguimento di un obiettivo senza essere forzato dalla situazione o senza che le azioni vengano specificamente richieste o ordinate: si tratta della predisposizione ad agire e consiste nel fare più di quanto richiesto dalla mansione o dalle aspettative allo scopo di migliorare o perfezionare i risultati attesi o di evitare problemi o di trovare o creare nuove opportunità.

L'autonomia si manifesta nella capacità di organizzare il proprio lavoro (e di eventuali collaboratori) in sintonia con gli indirizzi ricevuti e con i tempi concordati; è la capacità di sviluppare la propria attività lavorativa anche in assenza di precisi ordini, utilizzando in modo appropriato le conoscenze e le competenze disponibili.

L'autonomia si manifesta quando una persona agisce per prima senza essere forzata dagli eventi, agisce rapidamente e con decisione in una situazione di crisi, agisce con persistenza e tenacia, riconosce e sfrutta le opportunità, si assume rischi personali.

6. Capacità di individuare i problemi e di proporre nuove iniziative di miglioramento organizzativo e/o gestionale proponendo soluzioni costruttive nel rispetto del quadro normativo

Si intende la capacità di individuare, proporre e realizzare soluzioni nuove, di analizzare i fattori critici e proporre soluzioni valutando impatti e rischi, di affrontare e risolvere problemi nuovi ed imprevisti, attivando le risorse adeguate, nonché di anticipare situazioni critiche attraverso una attenta lettura del contesto di riferimento e la predisposizione di adeguati piani di intervento.

Tali capacità si intendono attivate nel rispetto e nella adeguata abilità di interpretare il quadro normativo di riferimento.

e. INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA / GESTIONE E SVILUPPO COLLABORATORI

7. Capacità di promuovere e sviluppare innovazioni organizzative anche in logica interfunzionale

Si intende la capacità di allineare i propri comportamenti alle necessità, priorità e obiettivi della propria organizzazione (anche anteponendo la missione aziendale alle proprie esigenze professionali o alle priorità del proprio ruolo), facendoli propri e promuovendoli presso i collaboratori e/o i colleghi di altri uffici e servizi (in logica interfunzionale), contribuendo a superare resistenze.

8. Capacità di gestire i collaboratori sviluppando motivazione e buon clima di lavoro, ovvero capacità di gestire i problemi in termini di collaborazione interfunzionale con altri uffici

La capacità di gestione dei collaboratori si intende come la capacità di stimolare i membri di un gruppo a lavorare insieme in modo efficace, attraverso una adeguata trasmissione delle direttive, di far accettare le proprie motivazioni, di risolvere i conflitti interpersonali.

Si manifesta, inoltre, attraverso la capacità di stimolare i collaboratori a sviluppare le proprie conoscenze o a migliorare le proprie prestazioni nel conseguimento di un obiettivo; si manifesta quando una persona fornisce agli altri informazioni di ritorno sulla prestazione e consigli affinché siano utilizzati per migliorare una prestazione o mantenerla efficace, invita gli altri a discutere i problemi, dà direttive e dimostrazioni ragionate, fornisce informazioni, strumenti, opportunità per aiutare gli altri a fare le cose o a migliorare le proprie abilità, delega compiti o responsabilità per sviluppare le capacità degli altri, esprime giudizi positivi sugli altri anche in situazioni difficili.

Per chi non gestisce collaboratori diretti, le capacità di cui sopra si esprimono anche in situazioni di rapporto non gerarchico nei confronti di altri colleghi, nella gestione dei problemi che implicano collaborazione ed interfunzionalità.

f. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO

9. Attenzione alla qualità e alle modalità di erogazione dei servizi esterni o interni (completezza-accuratezza-tempestività)

Si manifesta quando una persona, nell'erogare la propria prestazione con completezza e accuratezza, si assume in proprio la responsabilità di risolvere i problemi di servizio in modo rapido, offre assistenza / consulenza, personalizza la propria prestazione in funzione delle differenti esigenze dell'utente esterno e/o del cliente interno. Si evidenziano caratteristiche di completezza nel servizio erogato quando nella prestazione lavorativa sono presenti tutti gli elementi necessari od opportuni affinché il prodotto/servizio possa essere considerato completo.

Si evidenziano caratteristiche di accuratezza quando nella prestazione lavorativa sono presenti diligenza attenta e minuziosa nel preparare un lavoro o un'azione; consiste nell'abilità di ricercare ordine e prevedibilità riducendo l'incertezza; è spesso espressa attraverso una particolare attenzione ai preparativi dell'azione; si manifesta quando una persona controlla sistematicamente lo stato di avanzamento dei lavori e dei progetti rispetto a criticità e scadenze, mette in opera e mantiene sistemi di informazione.

Si evidenziano caratteristiche di tempestività quando si agisce con prontezza e al momento opportuno, e quindi in tempo utile; è la caratteristica di fare ciò che è necessario (attività, lavoro, servizio, atto, ecc.) per soddisfare i bisogni del "cliente".

g. RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE

10. Capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi (dentro o fuori il proprio ambito organizzativo e indipendentemente dal ruolo o dalla qualifica) e/o gli utenti esterni

Si intende la capacità di instaurare rapporti con i colleghi finalizzati alla attuazione pratica, concreta ed efficiente di quanto si persegue o di quanto viene perseguito dai colleghi stessi, di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo e il resto dell'organizzazione, di negoziare e gestire i conflitti, di comunicare e favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione, di dialogare ed ascoltare i destinatari della propria attività, di contribuire al miglioramento dell'immagine dell'ente attraverso comportamenti adeguati nei rapporti con l'interlocutore esterno.

Si manifesta quando una persona ha un atteggiamento disponibile e cordiale, è sollecito nel rispondere alle istanze, ha la capacità di informare in maniera corretta i propri interlocutori.

FATTORI DI VALUTAZIONE
Cat. C

a. UTILIZZO E AGGIORNAMENTO DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI

1. Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali

Si intende la volontà e la capacità di arricchire, allargare e approfondire il proprio bagaglio di conoscenza e l'interesse mostrato verso l'evolversi delle tecniche e delle teorie necessarie sul lavoro; si intende anche la capacità di trarre vantaggio da tutte le occasioni (corsi, esperienze, partecipazione a gruppi di lavoro, ecc.) al fine di sviluppare le competenze coerenti con la crescita professionale.

b. PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

2. Capacità di pianificare e di organizzare le attività del proprio lavoro e, se richiesto, di eventuali collaboratori

Si intende la capacità di pianificare e programmare la propria attività individuando, a fronte di molteplici istanze concomitanti, le urgenze e l'ordine di priorità; si manifesta quando la persona stabilisce le priorità di lavoro in ordine di importanza, stabilisce gli obiettivi e fissa risultati in maniera misurabile, scompone sistematicamente in parti abbordabili un compito complesso. Si intende inoltre la capacità di predisporre e coordinare in modo sistematico e funzionale il proprio lavoro (o quello dei collaboratori), per perseguire gli obiettivi prefissati con efficacia ed efficienza, nel rispetto dei tempi prefissati.

c. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ E QUALITÀ DEL LAVORO

3. Disponibilità ad assumersi responsabilità dirette in funzione delle esigenze dell'organizzazione, a partecipare ai problemi, agli obiettivi ed ai processi lavorativi

Si intende la disponibilità/capacità ad assumersi responsabilità dirette (in prima persona) in funzione delle esigenze dell'organizzazione, facendo propri gli obiettivi e i problemi connessi al processo lavorativo della propria unità e dell'ente nel suo complesso.

4. Affidabilità, continuità impegno

Si intende la capacità di assumere impegni e di portarli a termine nel rispetto dei tempi e degli obiettivi definiti senza necessità di sollecitazioni; si intende, la capacità di mantenere nel tempo standard quali-quantitativi nell'ambito dell'esercizio della propria attività.

d. AUTONOMIA E FLESSIBILITÀ

5. Capacità di individuare e risolvere in autonomia i normali problemi e di selezionare quelli che richiedono l'attenzione del responsabile gerarchico

L'autonomia si manifesta nella capacità di organizzare il proprio lavoro in sintonia con gli indirizzi ricevuti e con i tempi concordati; è la capacità di sviluppare la propria attività lavorativa anche in assenza di precisi ordini, utilizzando in modo appropriato le conoscenze e le competenze disponibili.

L'autonomia si manifesta quando una persona agisce per prima senza essere forzata dagli eventi, agisce rapidamente e con decisione in una situazione di crisi, agisce con persistenza e tenacia, riconosce e sfrutta le opportunità, si assume rischi personali, ricorre al responsabile gerarchico solo nei casi in cui venga richiesto un livello di effettiva decisionalità superiore.

6. Capacità di adattamento a modifiche organizzative in atto (flessibilità / versatilità operativa)

Si intende la capacità di apprendere ed applicare nuove modalità di lavoro sia di tipo organizzativo sia di tipo metodologico attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti e/o nuove procedure.

e. INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA

7. Capacità di rapportarsi ad altri uffici e servizi in logica di interfunzionalità

Si intende come la capacità di allineare i propri comportamenti alle necessità, priorità e obiettivi della propria organizzazione, facendoli propri e dimostrando attenzione alle ricadute sulle attività di altri uffici e/o servizi, in logica di interfunzionalità.

8. Capacità di contribuire all'attività di gruppo e disponibilità alla partecipazione

Si intende come la capacità di essere parti attive di un gruppo di lavoro, la disponibilità a lavorare insieme in modo efficace, di far accettare le proprie motivazioni, di risolvere i conflitti interpersonali.

Si manifesta, inoltre, attraverso la capacità di sviluppare le proprie conoscenze o di migliorare le proprie prestazioni nel conseguimento di un obiettivo; si manifesta nello spirito di collaborazione per il raggiungimento di risultati comuni.

f. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO

9. Attenzione alla qualità e alle modalità di erogazione dei servizi esterni o interni (completezza-accuratezza-tempestività)

Si manifesta quando una persona, nell'erogare la propria prestazione con completezza e accuratezza, si assume in proprio la responsabilità di risolvere i problemi di servizio in modo rapido, offre assistenza, personalizza la propria prestazione in funzione delle differenti esigenze dell'utente esterno e/o del cliente interno.

Si evidenziano caratteristiche di completezza nel servizio erogato quando nella prestazione lavorativa sono presenti tutti gli elementi necessari od opportuni affinché il prodotto/servizio possa essere considerato completo.

Si evidenziano caratteristiche di accuratezza quando nella prestazione lavorativa sono presenti diligenza attenta e minuziosa nel preparare un lavoro o un'azione; consiste nell'abilità di ricercare ordine e prevedibilità riducendo l'incertezza; è spesso espressa attraverso una particolare attenzione ai preparativi dell'azione; si manifesta quando una persona controlla sistematicamente lo stato di avanzamento dei lavori e dei progetti rispetto a criticità e scadenze, mette in opera e mantiene sistemi di informazione.

Si evidenziano caratteristiche di tempestività quando si agisce con prontezza e al momento opportuno, e quindi in tempo utile; è la caratteristica di fare ciò che è necessario (attività, lavoro, servizio, atto, ecc.) per soddisfare i bisogni del "cliente".

g. RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE

10. Capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi (dentro o fuori il proprio ambito organizzativo e indipendentemente dal ruolo o dalla qualifica) e/o gli utenti esterni

Si intende la capacità di instaurare rapporti con i colleghi finalizzati alla attuazione pratica, concreta ed efficiente di quanto si persegue o di quanto viene perseguito dai colleghi stessi, di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo e il resto dell'organizzazione, di negoziare e gestire i conflitti, di comunicare e favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione, di dialogare ed ascoltare i destinatari della propria attività, di contribuire al miglioramento dell'immagine dell'ente attraverso comportamenti adeguati nei rapporti con l'interlocutore esterno.

Si manifesta quando una persona ha un atteggiamento disponibile e cordiale, è sollecito nel rispondere alle istanze, ha la capacità di informare in maniera corretta i propri interlocutori.

FATTORI DI VALUTAZIONE
Cat. C - VIGILANZA

a. UTILIZZO E AGGIORNAMENTO DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI

1. Padronanza delle materie, delle norme (anche deontologiche) e delle regole inerenti i compiti di Polizia Municipale

Si intende la capacità di dimostrare piena conoscenza delle materie (leggi, norme, regolamenti) e delle norme deontologiche di riferimento, e capacità di interpretarle in modo adeguato.

Si intende, inoltre, la volontà e la capacità di arricchire, allargare e approfondire il proprio bagaglio di conoscenza, nonché la capacità di trarre vantaggio da tutte le occasioni (corsi, esperienze, partecipazione a gruppi di lavoro, ecc.) al fine di sviluppare le competenze coerenti con la crescita professionale.

b. PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

2. Capacità di organizzare le attività del proprio lavoro e , se richiesto, di eventuali collaboratori

Si intende la capacità di programmare la propria attività individuando, a fronte di molteplici istanze concomitanti, le urgenze e l'ordine di priorità; si manifesta quando la persona stabilisce le priorità di lavoro in ordine di importanza.

Si intende, inoltre, la capacità di predisporre e coordinare in modo sistematico e funzionale il proprio lavoro (o quello dei collaboratori), per perseguire gli obiettivi prefissati con efficacia ed efficienza, nel rispetto dei tempi prefissati.

3. Capacità ad esercitare le proprie funzioni, nell'ambito di una struttura gerarchicamente organizzata

Si intende la capacità di operare e di svolgere il proprio lavoro nel rispetto dell'organizzazione di riferimento, rispettando regole, gerarchie e ruoli e perseguendo i risultati da raggiungere non perdendo di vista il contesto.

c. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA' E ORIENTAMENTO AL RISULTATO

4. Disponibilità ad assumersi incarichi con caratteristiche di onerosità e di disagio, a partecipare ai problemi, agli obiettivi ed ai processi lavorativi

Si intende la disponibilità/capacità ad assumersi responsabilità dirette (in prima persona) in funzione delle esigenze dell'organizzazione, facendo propri gli obiettivi e i problemi connessi al processo lavorativo della propria unità e dell'ente nel suo complesso, anche attraverso l'assunzione di incarichi che comportano onerosità e/o disagio in coerenza con il proprio ruolo professionale.

5. Capacità di operare, anche con riguardo alle norme applicabili, con criteri di adeguatezza e contingenza alle situazioni concrete

Si intende la capacità di rispondere in modo adeguato alle esigenze del servizio ed in coerenza con il proprio ruolo professionale, dimostrando di saper interpretare e contestualizzare le norme di riferimento in relazione alle situazioni concrete che si presentano, al fine di svolgere la propria attività professionale perseguendo i risultati attesi.

d. AUTONOMIA E FLESSIBILITA'

6. Capacità di individuare e risolvere in autonomia i normali problemi e di selezionare quelli che richiedono l'attenzione del responsabile gerarchico

L'autonomia si manifesta nella capacità di organizzare il proprio lavoro in sintonia con gli indirizzi ricevuti e con i tempi concordati; è la capacità di sviluppare la propria attività lavorativa anche in assenza di precisi ordini, utilizzando in modo appropriato le conoscenze e le competenze disponibili.

L'autonomia si manifesta quando una persona agisce per prima senza essere forzata dagli eventi, agisce rapidamente e con decisione in una situazione di crisi, agisce con persistenza e tenacia, riconosce e sfrutta le opportunità, si assume rischi personali, ricorre al responsabile gerarchico solo nei casi in cui venga richiesto un livello di effettiva decisionalità superiore.

7. Capacità di adattamento a modifiche organizzative in atto (flessibilità / versalità operativa)

Si intende la capacità di apprendere ed applicare nuove modalità di lavoro sia di tipo organizzativo sia di tipo metodologico attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti e/o nuove procedure.

e. INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA

8. Capacità di contribuire all'attività di gruppo e disponibilità alla partecipazione

Si intende come la capacità di essere parti attive di un gruppo di lavoro; si manifesta nella disponibilità a lavorare insieme in modo efficace, nella capacità di far accettare le proprie motivazioni e di risolvere i conflitti interpersonali.

Si manifesta, inoltre, attraverso la capacità di sviluppare le proprie conoscenze o di migliorare le proprie prestazioni nel conseguimento di un obiettivo; si manifesta nello spirito di collaborazione per il raggiungimento di risultati comuni.

f. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO

9. Qualità e professionalità nei rapporti diretti con gli utenti (prevenzione – dialogo – maturità professionale)

Si manifesta quando una persona, nell'erogare la propria prestazione con completezza ed accuratezza, si assume in proprio la responsabilità di risolvere i problemi di servizio in modo rapido, offre assistenza/consulenza, personalizza la propria prestazione in funzione delle differenti esigenze dell'utente esterno e/o del cliente interno, dimostrando maturità professionale, equilibrio e atteggiamenti tesi alla prevenzione dei problemi e al dialogo nei confronti degli interlocutori.

g. RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE

10. Capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi (dentro o fuori il proprio ambito organizzativo e indipendentemente dal ruolo o dalla qualifica) disponibilità lavorare con tutti e ad effettuare sostituzioni

Si intende la capacità di instaurare rapporti con i colleghi finalizzati all'attuazione pratica, concreta ed efficiente di quanto si persegue o di quanto viene perseguito dai colleghi stessi, di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo e il resto dell'organizzazione, di negoziare e gestire i conflitti, di comunicare e favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso

l'organizzazione, di dialogare ed ascoltare i destinatari della propria attività, di contribuire al miglioramento dell'immagine dell'ente attraverso comportamenti adeguati nei rapporti con l'interlocutore esterno. Si manifesta anche attraverso la disponibilità ad effettuare sostituzioni di colleghi nell'esercizio delle proprie funzioni.

FATTORI DI VALUTAZIONE
Cat. A/B AMMINISTRATIVO

a. UTILIZZO E AGGIORNAMENTO DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI

1. Capacità di impiegare professionalità per tradurre in soluzioni tecnico – operative le indicazioni del responsabile gerarchico

Si intende la capacità di mettere in atto competenze tecniche adeguate nello svolgimento del proprio lavoro, al fine di realizzare soluzioni operative ottimali, nel rispetto delle indicazioni ricevute.

b. QUALITA' DEL LAVORO

2. Puntualità, rapidità e quantità del lavoro svolto

Si intende la capacità di produrre risultati e svolgere i carichi di lavoro definiti con efficienza, rispettando i tempi definiti.

3. Affidabilità, continuità impegno

Si intende la capacità di assumere impegni e di portarli a termine nel rispetto dei tempi e degli obiettivi definiti, senza necessità di sollecitazioni; si intende, inoltre, la capacità di mantenere nel tempo standard quali – quantitativi nell'ambito dell'esercizio della propria attività.

c. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA' E ORIENTAMENTO AL RISULTATO

4. Capacità di comprendere e rispettare norme, regole, disposizioni

Si intende la capacità di conoscere e comprendere l'importanza del rispetto di norme, regole e disposizioni, dello svolgimento della propria attività.

5. Disponibilità ad assumersi responsabilità dirette in funzione delle esigenze dell'organizzazione, a partecipare ai problemi, agli obiettivi ed ai processi lavorativi

Si intende la disponibilità/capacità ad assumersi responsabilità dirette (in prima persona) in funzione delle esigenze dell'organizzazione, facendo propri gli obiettivi e i problemi connessi al processo lavorativo della propria unità e dell'ente nel suo complesso.

d. AUTONOMIA E FLESSIBILITA'

6. Autonomia e flessibilità operativa nello svolgimento delle mansioni

L'autonomia si manifesta nella capacità di organizzare il proprio lavoro in sintonia con gli indirizzi ricevuti e con i tempi concordati; è la capacità di sviluppare la propria attività lavorativa anche in assenza di precisi ordini, utilizzando in modo appropriato le conoscenze e le competenze disponibili.

L'autonomia si manifesta quando una persona agisce per prima senza essere forzata dagli eventi, agisce rapidamente e con decisione in una situazione di crisi, agisce con persistenza e tenacia, riconosce e sfrutta le

opportunità, si assume rischi personali, ricorre al responsabile gerarchico solo nei casi in cui venga richiesto un livello di effettiva decisionalità superiore.

7. Capacità di adattamento a modifiche organizzative in atto (flessibilità/versalità operativa)

Si intende la capacità di apprendere ed applicare nuove modalità di lavoro sia di tipo organizzativo sia di tipo metodologico attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti e/o nuove procedure.

e. INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA/LAVORO DI GRUPPO

8. Capacità e disponibilità a lavorare in gruppo

Si intende come la capacità di essere parti attive di un gruppo di lavoro; si manifesta nella disponibilità a lavorare insieme in modo efficace, nella capacità di far accettare le proprie motivazioni e di risolvere i conflitti interpersonali.

Si manifesta, inoltre, attraverso la capacità di sviluppare le proprie conoscenze o di migliorare le proprie prestazioni nel conseguimento di un obiettivo; si manifesta nello spirito di collaborazione per il raggiungimento di risultati comuni.

f. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO

9. Qualità e professionalità nei rapporti con gli utenti interni/esterni

Si manifesta quando una persona, nell'erogare la propria prestazione con completezza e accuratezza, si assume la responsabilità di risolvere i problemi di servizio in modo rapido e offre collaborazione in funzione delle differenti esigenze dell'utente esterno e/o del cliente interno.

Si evidenziano caratteristiche di completezza nel servizio erogato quando nella prestazione lavorativa sono presenti tutti gli elementi necessari od opportuni affinché il prodotto/servizio possa essere considerato completo.

Si evidenziano caratteristiche di accuratezza quando nella prestazione lavorativa sono presenti diligenza attenta e minuziosa nel preparare un lavoro o un'azione; consiste nell'abilità di ricercare ordine e prevedibilità riducendo l'incertezza; è spesso espressa attraverso una particolare attenzione ai preparativi dell'azione; si manifesta quando una persona controlla sistematicamente le informazioni, prende appunti, esige chiarezza dei ruoli e delle funzioni, controlla sistematicamente lo stato di avanzamento dei lavori e dei progetti rispetto a criticità e scadenze, mette in opera e mantiene sistemi di informazione.

Si evidenziano caratteristiche di tempestività quando si agisce con prontezza e al momento opportuno, e quindi in tempo utile; è la caratteristica di fare ciò che è necessario (attività lavoro, servizio, atto, ecc.) per soddisfare i bisogni del "cliente".

g. RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE

10. Capacità di comunicare e di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi (dentro o fuori il proprio ambito organizzativo e indipendentemente dal ruolo o dalla qualifica) e/o gli utenti esterni

Si intende la capacità di instaurare rapporti con i colleghi finalizzati alla attuazione pratica, concreta ed efficiente di quanto si persegue o di quanto viene perseguito dai colleghi stessi, di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo e il resto dell'organizzazione, di negoziare e gestire i conflitti, di comunicare e favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione, di dialogare ed ascoltare i destinatari della propria attività, di contribuire al miglioramento dell'immagine dell'ente attraverso comportamenti adeguati nei rapporti con l'interlocutore esterno.

Si manifesta quando una persona ha un atteggiamento disponibile e cordiale, è sollecito nel rispondere alle istanze, ha la capacità di informare in maniera corretta i propri interlocutori.

FATTORI DI VALUTAZIONE
Cat. A/B TECNICO

a. UTILIZZO DI CONOSCENZE TECNICO/PROFESSIONALI

1. Competenze e abilità tecnico-operative nello svolgimento delle mansioni (accuratezza, completezza, qualità)

Si intende la capacità di mettere in atto competenze tecnico-operative adeguate nello svolgimento del proprio lavoro, al fine di realizzare soluzioni operative caratterizzate da accuratezza, completezza, qualità.

Si evidenziano caratteristiche di completezza nella prestazione lavorativa quando sono presenti tutti gli elementi necessari od opportuni affinché il prodotto/servizio possa essere considerato completo.

Si evidenziano caratteristiche di accuratezza quando nella prestazione lavorativa sono presenti diligenza attenta e minuziosa nel preparare un lavoro o un'azione; è spesso espressa attraverso una particolare attenzione ai preparativi dell'azione; si manifesta quando una persona controlla sistematicamente le informazioni e lo stato di avanzamento dei lavori rispetto a criticità e scadenze definite, mette in opera e mantiene sistemi di informazione. La qualità del lavoro viene espressa dal rispetto degli standard concordati e definiti.

b. QUALITA' E QUANTITA' DEL LAVORO

2. Affidabilità, rapidità e puntualità del lavoro svolto

Si intende la capacità di assumere impegni e di portarli a termine nel rispetto dei tempi e degli obiettivi definiti, senza necessità di sollecitazioni; si intende, inoltre, la capacità di mantenere nel tempo standard quali – quantitativi nell'ambito dell'esercizio della propria attività.

Si evidenziano caratteristiche di rapidità quando si agisce con prontezza e al momento opportuno, e quindi in tempo utile.

3. Efficacia ed efficienza del lavoro svolto

Si intende la capacità di agire portando soluzioni adeguate al problema da risolvere (efficacia) rispettando vincoli di tempo, di costo e standard quantitativi definiti (efficienza).

c. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA' E ORIENTAMENTO AL RISULTATO

4. Capacità di comprendere e rispettare norme e regole, disposizioni

Si intende la capacità di conoscere e comprendere l'importanza del rispetto di norme, regole e disposizioni nello svolgimento della propria attività.

5. Disponibilità ad assumersi incarichi con caratteristiche di onerosità o disagio, a partecipare ai problemi agli obiettivi ed ai processi lavorativi

Si intende la disponibilità/capacità ad assumersi responsabilità in funzione delle esigenze dell'organizzazione, partecipando agli obiettivi, ai problemi connessi al processo lavorativo della propria unità e dell'ente nel suo complesso, anche attraverso l'assunzione di incarichi che comportano onerosità e/o disagio in coerenza con il proprio ruolo professionale.

d. AUTONOMIA E FLESSIBILITA'

6. Capacità di risposta alle situazioni contingenti ed alle esigenze organizzative

L'autonomia si manifesta nella capacità di rispondere con prontezza alle esigenze dell'organizzazione, utilizzando in modo appropriato le conoscenze e le competenze disponibili.

L'autonomia si manifesta quando una persona agisce senza essere forzata dagli eventi, agisce rapidamente e con decisione in una situazione di crisi, agisce con determinazione ricorrendo al superiore gerarchico solo nelle situazioni opportune.

7. Capacità di adattamento a modifiche organizzative in atto (flessibilità/versalità operativa)

Si intende la capacità di apprendere ed applicare nuove modalità di lavoro sia di tipo organizzativo sia di tipo metodologico attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti e/o nuove procedure di lavoro.

e. INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA/LAVORO DI GRUPPO

8. Capacità e disponibilità a lavorare in gruppo

Si intende come la capacità di essere parti attive di un gruppo di lavoro; si manifesta nella disponibilità a lavorare insieme in modo efficace, nella capacità di far accettare le proprie motivazioni e di risolvere i conflitti interpersonali.

Si manifesta, inoltre, attraverso la capacità di sviluppare le proprie conoscenze o di migliorare le proprie prestazioni nel conseguimento di un obiettivo; si manifesta nello spirito di collaborazione per il raggiungimento di risultati comuni.

f. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO

9. Qualità e professionalità nei rapporti con gli utenti interni/esterni

Si manifesta quando una persona, nell'erogare la propria prestazione con completezza e accuratezza, si assume la responsabilità di risolvere i problemi di servizio in modo rapido e offre collaborazione in funzione delle differenti esigenze dell'utente esterno e/o del cliente interno.

Si evidenziano caratteristiche di completezza nel servizio erogato quando nella prestazione lavorativa sono presenti tutti gli elementi necessari od opportuni affinché il prodotto/servizio possa essere considerato completo.

Si evidenziano caratteristiche di accuratezza quando nella prestazione lavorativa sono presenti diligenza attenta e minuziosa nel preparare un lavoro o un'azione; consiste nell'abilità di ricercare ordine e prevedibilità riducendo l'incertezza; è spesso espressa attraverso una particolare attenzione ai preparativi dell'azione; si manifesta quando una persona controlla sistematicamente le informazioni, controlla sistematicamente lo stato di avanzamento dei lavori rispetto a criticità e scadenze, mette in opera e mantiene sistemi di informazione.

Si evidenziano caratteristiche di tempestività quando si agisce con prontezza e al momento opportuno, e quindi in tempo utile; è la caratteristica di fare ciò che è necessario (attività, lavoro, servizio, atto, ecc.) per soddisfare i bisogni del "cliente".

g. RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE

10. Capacità di comunicare e di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi (dentro o fuori il proprio ambito organizzativo e indipendentemente dal ruolo o qualifica) e/o gli utenti esterni

Si intende la capacità di instaurare rapporti con i colleghi finalizzati alla attuazione pratica, concreta ed efficiente di quanto si persegue o di quanto viene perseguito dai colleghi stessi, di favorire l'integrazione all'interno del

proprio contesto e fra questo e il resto dell'organizzazione, di negoziare e gestire i conflitti, di comunicare e favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione, di dialogare ed ascoltare i destinatari della propria attività, di contribuire al miglioramento dell'immagine dell'ente attraverso comportamenti adeguati nei rapporti con l'interlocutore esterno.

Si manifesta quando una persona ha un atteggiamento disponibile e cordiale, è sollecito nel rispondere alle istanze, ha la capacità di informare in maniera corretta i propri interlocutori.

Allegato F) Scheda rilevazione obiettivi

Settore:		Anno:	
Dirigente:			
Nr e Titolo Obiettivo:	Categoria Obiettivo (1):	Strategico	
		Premiante	
		Strategico/premiante	
Descrizione Obiettivo:			
PESO % (2):			
Posizione Organizzativa:			
Centro di Costo:			
Bilancio Pluriennale (3):			
Collegamento con obiettivo strategico di mandato			
Beneficio atteso (4)			
Portatori di interessi (5)			
Note			

Attività previste per il raggiungimento dell'obiettivo

Attività	Es		g	f	m	a	m	g	l	a	s	o	n	d	peso (%)
		previsto													
		effettivo													
		previsto													

		<i>effettivo</i>																	
		<i>previsto</i>																	
		<i>effettivo</i>																	
		<i>previsto</i>																	
		<i>effettivo</i>																	

Indicatori (6)

Nr e denominazione:																		
Monitoraggio	Dal	Al	Consuntivo															
Valore ottimale	Da	A	Valore realizzato															
Valore critico	Da	A	Scostamento															

Nr e denominazione:																		
Monitoraggio	Dal	Al	Consuntivo															
Valore ottimale	Da	A	Valore realizzato															
Valore critico	Da	A	Scostamento															

RISORSE

ENTRATE		
Descrizione		
Importo stanziato		
Importo accertato		

SPESE		
Descrizione		
Importo stanziato		
Importo impegnato		

RISORSE UMANE		
Cognome e nome	Attività assegnata	% (consuntivo)

Percentuale di realizzazione complessiva dell'obiettivo: (dato da compilarsi a consuntivo a carico del NdV)	%
--	----------

Note

Legenda:

1): barrare la casella interessata tra le opzioni: strategico (di PEG); premiante; strategico/premiante.
2): peso % da 1 a 100 rispetto agli altri obiettivi assegnati (solo per obiettivi premianti o strategico/premianti)
3): azione strategica di riferimento nell'ambito della programmazione pluriennale;
4): OUTCOME = finalità attese= va indicato l'impatto dell'azione (es. miglioramento della qualità del servizio, riduzione dei reclami, maggiore trasparenza dell'azione amministrativa, valorizzazione risorse, maggiore economicità...cioè la conseguenza del raggiungimento dell'obiettivo, quale esito durevole e globale, per il portatore d'interesse o l'utente che ha usufruito del servizio. Da non confondere con l'OUTPUT, cioè il prodotto quale risultato di singole prestazioni svolte nell'erogazione del servizio (es. n. utenti, n. e-mail, n. Km percorsi..).
5): vanno indicati gli stakeholder (intermedi/finali), sia interni che esterni, e/o gli utenti;
6): specificare gli indicatori di utilità: performance e impatto esterno.