

**SISTEMA DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE E
SISTEMA PREMIANTE
DEL COMUNE DI GIULIANOVA**

CONTENUTI

CAPITOLO 1 – DESCRIZIONE DEL SISTEMA

- 1.1 Sviluppo organizzativo e performance**
- 1.2 Contestualizzazione della performance**
- 1.3 La performance organizzativa**
 - 1.3.1 La misurazione della performance organizzativa dell'Ente
 - 1.3.2 La misurazione e valutazione della performance organizzativa delle Aree
- 1.4 La performance individuale**
 - 1.4.1 La metodologia di valutazione dei dirigenti
 - 1.4.2 La metodologia di valutazione delle Posizioni Organizzative
 - 1.4.3 La metodologia di valutazione dei Dipendenti

CAPITOLO 2 – LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE

- 2.1 La costruzione del Piano della Performance**
 - 2.1.1 Modalità di individuazione degli obiettivi
 - 2.1.2 Modalità di individuazione degli indicatori
 - 2.1.3 Approvazione del Piano della Performance
- 2.2 Il monitoraggio in corso d'opera**
- 2.3 La Relazione sulla performance**

CAPITOLO 3 – MIGLIORAMENTO PROGRESSIVO DEL SISTEMA

CAPITOLO 4 – IL SISTEMA PREMIANTE

- 4.1. Graduatoria di merito**
- 4.2. Fasce di merito e sistema premiante**

CAPITOLO 5 – LA TRASPARENZA DEL SISTEMA

ALLEGATI

- 1.** Scheda di valutazione dei Dirigenti
- 2.** Scheda di valutazione fattore di risultato A – Obiettivi premianti Posizioni Organizzative
- 3.** Scheda di valutazione fattore di risultato A – Obiettivi premianti Dipendenti
- 4.** Schede di valutazione conoscenze, capacità e comportamenti organizzativi P.O./Dipendenti
- 5.** Manuale del valutatore
- 6.** Esempio calcolo premi pro-capite sulla base del collocamento in fascia premiale

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 ad 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 Giulianova vuole al tempo stesso consentire:

- di esplicitare chiaramente ad 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:

- a livello d'Ente nel suo complesso (performance organizzativa d'Ente);
- a livello di ambito organizzativo di responsabilità (performance organizzativa di Area);
- 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 riferito all'Area.

Ogni Area riunisce una o più unità organizzative di dimensioni intermedie, denominati Settori, 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 dell'Area o del Settore di appartenenza.
Le Aree sono affidate 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 alcuni quadri della Relazione previsionale e programmatica (caratteristiche generali della popolazione, del territorio, dell'economia insediata e dei servizi dell'ente). In particolare, per quanto riguarda la Relazione previsionale, è utile richiamare i seguenti quadri'

Quadro 1.1 – Popolazione

Quadro 1.2 – Territorio

Quadro 1.3.2 - Strutture;

Quadro 1.3.3 - Organismi gestionali;

Quadro 1.3.4 - Accordi di programma e altri strumenti di programmazione negoziata;

Quadro 1.3.5 - Funzioni esercitate su delega;

Quadro 1.4 - Economia insediata.

Caratteristiche interne: la *performance* è condizionata anche dal livello quali-quantitativo delle risorse interne all'ente; in particolare, si fa riferimento ad 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 Aree, distinta tra dirigenti, posizioni organizzative e restante personale.

Con riferimento, invece, alle risorse finanziarie di PEG (previsione assestata), 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 stakeholders.

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

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 e dalla delibera CIVIT 104/2010, aggregati secondo i seguenti macro-ambiti:

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

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, in termini percentuali (Tabella 2), 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 ottenere 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 e gli strumenti a supporto della misurazione (alcuni già disponibili, altri da attivare nel tempo).

TABELLA 1 Macro-ambiti di misurazione della performance organizzativa dell'Ente

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>	R.P.P. (presente) P.E.G. (presente) P.d.P. (da attivare)
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 da contabilità analitica per centri di costo) (da attivare) Carta dei servizi (standard di qualità) (presente) Certificazione di qualità (da attivare) Report sui tempi standard procedimenti amministrativi (da attivare) Customer satisfaction, interna ed esterna (da attivare)
Stato di salute dell'amministrazione	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 Rispetto dei limiti alle spese di personale Rispetto dei limiti sui conti consolidati in materia di spese Indicatori di benessere organizzativo Indicatori relativi alle pari opportunità	Quadri di sintesi del bilancio di previsione e del conto del bilancio (presente) Tabella dei parametri di deficitarietà strutturale (presente) Tabella degli indicatori finanziari e gestionali (presente) Modulistica di riferimento per il patto di stabilità (presente) Relazione al rendiconto di gestione (presente) Analisi clima organizzativo (da attivare)
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 ranking definiti a livello nazionale. 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 ranking sviluppati a livello nazionale.	Indicatori definiti da progetti e strumenti di benchmarking sviluppati a livello locale. Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e ranking sviluppati ai fini dell'attuazione del Decreto Brunetta (ANCI, FORMEZ).	Documento di benchmarking a livello locale (da attivare) Ranking sviluppati da ANCI, FORMEZ (presente)

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 (espresso in termini percentuali); la media dei valori del grado di raggiungimento degli indicatori (espresso in termini percentuali) di un ambito misura la performance organizzativa per ambito; la media dei valori di raggiungimento di ambito, ponderati con i pesi di ambito definiti anche sentito il parere dell'Organismo Indipendente di Valutazione nel Piano della Performance, porta alla definizione del grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato dell'Ente nel suo complesso.

Nella fase di avvio del nuovo sistema di valutazione della performance organizzativa può essere individuato un numero minimo di 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

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							
Portafoglio dei servizi							
Stato di salute dell'amministrazione							
Confronto con altre amministrazioni							
	100%						X %

1.3.2 La misurazione e valutazione della performance organizzativa delle Aree

Per la misurazione della performance organizzativa delle singole Aree, l'Organismo Indipendente di Valutazione si avvale di una selezione dei dati contenuti nelle schede compilate ai fini della valutazione del grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti (cfr. paragrafo 1.4.1, scheda per la valutazione del fattore di risultato A).

L'Organismo Indipendente di Valutazione, nell'ambito delle predette schede, individua per ogni Area gli obiettivi di competenza e, per questi, riporta nello schema della tabella 3 i dati necessari per la determinazione della performance dell'Area.

La determinazione della valutazione media attribuita al raggiungimento degli obiettivi della singola Area, costituita dalla sommatoria della valutazione attribuita a consuntivo, dall'Organismo Indipendente di Valutazione, ad ogni singolo obiettivo dell'Area contenuto nel Piano della Performance divisa per il numero degli obiettivi stessi, costituisce l'indicatore di sintesi della Performance della singola Area.

Tabella 3 Schema per la misurazione e valutazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa dell'Area

Obiettivi premianti di Area (da scheda di valutazione fattore A dirigenti)	% di realizzazione obiettivi (da scheda di valutazione fattore A dirigenti)	Valutazione OIV singolo obiettivo (da scheda di valutazione fattore A dirigenti) -A-	Valutazione complessiva (somma valori colonna -A-) -B-	Valutazione media dell'Area (colonna -B- / n.obiettivi)

La media dei punteggi di valutazione della performance organizzativa delle Aree affidate ad ogni singolo Dirigente incide direttamente sulla valutazione della performance individuale del Dirigente stesso; analogamente avviene con riferimento alle Posizioni Organizzative.

Il punteggio di valutazione della performance organizzativa dell'Area di appartenenza incide direttamente sulla valutazione della performance individuale dei dipendenti.

Ai fini predetti sono individuati, nella tabella 4 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 4 Moltiplicatori da applicare alle valutazioni individuali

Valutazione media dell'Area (da schema Tab. n. 3)	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 insoddisfacente/molto insoddisfac	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.

1.4.1 La metodologia di valutazione dei Dirigenti

L'oggetto della valutazione

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione:

- il grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi premianti strategici per l'Area di preposizione, contenuti nel Piano della Performance;
- la modalità di conseguimento degli stessi;
- i comportamenti organizzativi.

Gli obiettivi rappresentano i risultati attesi dalla prestazione del dirigente nel periodo considerato e sono riferiti a progetti di natura non ordinaria o, comunque, di miglioramento, vengono concordati prima dell'inizio dell'esercizio tra valutato e valutatore, devono essere al tempo stesso "sfidanti" e realistici, definiti in modo chiaro e sintetico, contestualmente vengono 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 PEG.

Gli obiettivi premianti sono obiettivi ritenuti prioritari, e possono essere connotati da alti livelli di complessità tecnica e rilievo strategico e quindi da legare al premio.

Gli obiettivi premianti vengono definiti:

- dalla Giunta (e assumono connotato di obiettivi strategici per l'Area e, complessivamente, per l'Ente);
- dai Dirigenti.

La valutazione delle modalità di raggiungimento degli obiettivi vuole evitare un eccesso di orientamento al breve periodo dell'azione manageriale e porre enfasi su aspetti di equità e di trasparenza.

La valutazione sul piano dei comportamenti organizzativi avviene in relazione a parametri di valutazione predeterminati, comuni a tutti i dirigenti (e modificabili da un esercizio all'altro). Per loro natura, questo altro piano presuppone una valutazione meno deterministica e automatica - quindi più qualitativa - rispetto a quanto visto per la parte sugli obiettivi.

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:

- l'Organismo Indipendente di Valutazione, attore tecnico della valutazione;
- i Dirigenti di Area, soggetti attivi della valutazione;
- il Sindaco, che approva la valutazione, vista la proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione a lui presentata.

Le modalità di collegamento tra valutazione e incentivazione monetaria sono ispirate dai 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 ed automatico.

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

Tabella 5 Peso % dei diversi fattori di valutazione dei dirigenti

Soggetti valutati	Valutazione obiettivi premianti A	Valutazione modalità di raggiungimento obiettivi B1, B2, B3	Valutazione comportamenti organizzativi C
Dirigenti di Area	60% Valutazione proposta dall'OIV al Sindaco	15% Valutazione proposta dall'OIV al Sindaco	25% Valutazione proposta dall'OIV al Sindaco

La valutazione è condotta tramite la scheda di cui al modello allegato n. 1.

Per la valutazione del *grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi* premianti ci si avvarrà dei seguenti elementi, costituiti da una selezione dei dati della scheda obiettivi del PEG, completati con le valutazioni dell'OIV.

Fattore di risultato A - Obiettivi premianti

OBIETTIVO

Descrizione sintetica

N. rif. obiettivo	Attività		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Scostamento
			Previsto	Effettivo											

N. rif. obiettivo	Indicatore	Monitoraggio	Valore Atteso	Valore Realizzato	Scostamento

Realizzazione obiettivo %

Peso obiettivo

Obiettivo Valutazione, a consuntivo dell'Organismo indipendente di valutazione

Motivazione scostamento (da valutare a consuntivo)

Valutazione fattore A (max due decimali)
Σ valutazione a consuntivo dell'OIV degli obiettivi di ogni singolo dirigente
 N obiettivi

(nдр. La scheda di valutazione riporta i suddetti dati per ogni obiettivo del PdP)

La valutazione è formulata dall'OIV secondo i criteri della successiva Tabella 6.

Nel formulare la valutazione del grado complessivo di raggiungimento di ogni singolo obiettivo l'OIV opererà considerando sia il peso degli stessi sia i seguenti profili di risultato:

- 1) efficacia, articolata in:
 - a) qualità dei servizi (s'intende il grado di validità tecnica delle prestazioni e delle connesse condizioni di fruizione offerte all'utenza);
- 2) efficienza (s'intende il corretto rapporto tra risorse impiegate e risultati conseguiti).

L'OIV considererà, inoltre, eventuali cause che possono motivare uno scostamento tra il grado complessivo di raggiungimento dell'obiettivo e la valutazione quali, a titolo esemplificativo, l'alto grado di innovatività del progetto, variabili esogene o endogene oggettive e non controllabili dall'ente (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 delle modalità di raggiungimento degli obiettivi ci si avvarrà dei seguenti parametri:

Fattore di risultato B1 – Modalità di raggiungimento degli obiettivi

	Parametri di valutazione	Descrizione
1	Orientamento strategico dell'azione a breve periodo	Capacità di raggiungere risultati nel breve periodo senza perdere di vista le finalità strategiche dell'azione amministrativa
2	Grado di equità dell'azione amministrativa	Capacità di garantire un'azione non discriminante nel raggiungimento degli obiettivi
3	Grado di partecipazione alla definizione delle linee di azione	Presenza agli incontri di direzione

Valutazione fattore B1 = (valutazione singoli fattori e attribuzione valore complessivo da tabella di riferimento)

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi ci si avvarrà dei seguenti parametri

Fattore di risultato B2 – Rispetto di obblighi specifici

	Parametri di valutazione	Descrizione
1	Emanazione del provvedimento amministrativo	Rispetto dei termini di emanazione dei provvedimenti amministrativi e redazione del monitoraggio del rispetto dei tempi procedurali
2	Obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione informazioni	Attuazione degli obblighi di trasparenza attraverso la tempestiva comunicazione e/o pubblicazione dei dati prescritti per legge sul sito informatico
3	Pubblicazione dei moduli e formulari	Messa a disposizione sul sito informatico dell'elenco della documentazione richiesta per i singoli procedimenti, i moduli e i formulari validi ad ogni effetto di legge e tempestivo aggiornamento

Valutazione fattore B12= (valutazione singoli fattori e attribuzione valore complessivo da tabella di riferimento)

Fattore di risultato B3 – Capacità di programmazione controllo di gestione

	Parametri di valutazione	Descrizione
1	Qualità nella individuazione degli obiettivi di Area	Chiarezza e specificità degli obiettivi di Area e loro aggiornamento
2	Stato di attuazione dei progetti	Chiarezza dei report dello stato di attuazione dei progetti
3	Orientamento all'attuazione del Codice dell'Amministrazione digitale	Capacità di analisi dei fabbisogni per l'attuazione delle finalità previste dal Codice dell'Amministrazione Digitale

Valutazione fattore B3 = (valutazione singoli fattori e attribuzione valore complessivo da tabella di riferimento)

Fattore di risultato C – Comportamenti organizzativi

	Parametri di valutazione	Descrizione
1	Formazione e addestramento	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della proposta del piano di formazione
2	Arricchimento e rotazione delle competenze	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle competenze finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale
3	Incentivazione e motivazione di natura economica.	Capacità di differenziare la valutazione delle prestazioni del personale affidato, per evitare dannosi fenomeni di appiattimento motivazionale, con conseguente capacità di correlare riconoscimenti economici differenziati. Capacità di motivare il personale anche oltre gli aspetti
4	Delega	Attitudine alla delega di funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati

5	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso un'efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento
6	Regolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile	Rispetto delle norme in materia di utilizzo del lavoro flessibili

Valutazione fattore C = (valutazione singoli fattori e attribuzione valore complessivo da tabella di riferimento)

Il valutatore formulerà un giudizio per ciascun fattore di valutazione, senza graduare ciascun parametro analitico, secondo i criteri della seguente tabella.

Tabella 6 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	Prestazione molto insoddisfacente	I risultati sono stati molto insoddisfacenti

Per l'attribuzione finale sarà seguito il metodo di seguito rappresentato

FATTORE VALUTAZIONE	PESO FATT. VALUTAZIONE	VALUTAZIONE X PESO
Valutazione su obiettivi premianti	60%	Valutazione fattore A X 0,60 = punteggio A (max 2 decimali)
Valutazione sulla modalità di raggiungimento obiettivi	15%	Valutazione fattore [(B1+B2+B3)/3] X 0,15 = punteggio B (max 2 decimali)
Valutazione sui comportamenti organizzativi	25%	Valutazione fattore C X 0,25 = punteggio C (max 2 decimali)
Valutazione finale prestazione dirigenziale		= punteggi A+B+C (*)

(*)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.

Processo della valutazione: fasi, tempi, modalità

Nel corso dell'esercizio l'Organismo Indipendente di Valutazione effettua il monitoraggio del grado di raggiungimento 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 o condurre un incontro con gli stessi.

Al termine dell'esercizio l'Organismo Indipendente 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.

L'Organismo Indipendente di Valutazione formalizza la valutazione dei Dirigenti tramite compilazione delle schede individuali (cfr. modello allegato n. 1) e la trasmette ad ogni Dirigente. I Dirigenti possono accettare la proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione o trasmettere al Presidente dell'OIV proprie osservazioni in merito.

L'Organismo trasmette la proposta di valutazione al Sindaco, eventualmente rivista valutate le possibili osservazioni fornite dai dirigenti.

Il Sindaco, acquisita l'istruttoria nella sua forma finale, eventualmente sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, definisce la valutazione sintetica finale, che determina l'accesso al sistema di incentivazione

1.4.2 La metodologia di valutazione delle Posizioni Organizzative

Al dipendente con Posizione Organizzativa spetta una retribuzione di risultato, contrattualmente prevista nella misura massima del 25% della retribuzione di posizione.

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:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi premianti strategici per il Settore di preposizione, contenuti nel Piano della Performance;
- 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:

Soggetti valutati	Valutazione obiettivi premianti	Valutazione conoscenze, capacità, comportamenti organizzativi
Dipendenti con P.O.	30 punti 30% punti disponibili	70 punti 70% punti disponibili

La valutazione è condotta tramite la scheda di cui al modello allegato n. 2.

Per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi premianti strategici per il Settore di preposizione, contenuti nel Piano della Performance, ci si avvarrà degli elementi (cfr. modello allegato n. 2), analoghi a quelli utilizzati dall'Organismo Indipendente di Valutazione per la valutazione dei dirigenti, completata con le valutazioni del dirigente.

Fattore di risultato A - Obiettivi premianti Posizioni Organizzative

OBIETTIVO

Descrizione sintetica

N. rif. obiettivo	Attività		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Scostamento
			Previsto	Effettivo											

N. rif. obiettivo	Indicatore	Monitoraggio	Valore Atteso	Valore Realizzato	Scostamento

Realizzazione obiettivo%

Peso obiettivo

Obiettivo Valutazione, a consuntivo del Dirigente

Motivazione scostamento (da valutare a consuntivo)

Valutazione fattore A in centesimi (max due decimali)
Σ valutazione a consuntivo dell'OIV degli obiettivi di ogni singolo dirigente
 N obiettivi

Valutazione fattore A in trentesimi = Valutazione fattore A in centesimi X 0,30 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)

Al termine dell'esercizio la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è formulata dal Dirigente secondo i criteri della Tabella 6, previo confronto con l'interessato sui risultati della prestazione, sugli eventuali scarti verificatisi rispetto agli obiettivi prefissati, sui possibili fattori o azioni di miglioramento.

La scheda di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è compilata dal Dirigente per ogni posizione organizzativa e trasmessa all'Organismo Indipendente di Valutazione 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 "Categoria "D"" (vedi paragrafo 3. *"La metodologia di valutazione dei dipendenti"*). La scheda di valutazione delle conoscenze, capacità e comportamenti organizzativi è compilata dal Dirigente e trasmessa al Organismo Indipendente di Valutazione 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.

Il dipendente incaricato di Posizione Organizzativa può presentare in forma scritta all'Organismo Indipendente di Valutazione 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. 77-ter 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:

- l'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi, individuati nel Piano della Performance quali obiettivi premianti cui il dipendente partecipa
- le conoscenze, capacità e comportamenti organizzativi

I Dirigenti avranno cura di individuare obiettivi premianti (di miglioramento) in numero utile a che tutti i dipendenti dell'Area 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:

Soggetti valutati	Valutazione obiettivi premianti	Valutazione conoscenze, capacità, comportamenti organizzativi
Dipendenti	30 punti 30% punti disponibili	70 punti 70% 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 presente scheda (cfr. modello allegato n. 3), nella prima parte strutturata in modo analogo a quella utilizzata dall'Organismo Indipendente di Valutazione per la valutazione dei dirigenti, completata con le valutazioni del dirigente con riferimento alla prestazione di ogni singolo dipendente partecipante ai progetti dell'Area.

Fattore di risultato A - Obiettivi premianti dipendenti

OBIETTIVO

Descrizione sintetica

N. rif. obiettivo	Attività	Previsto Effettivo	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Scostamento

N. rif. obiettivo	Indicatore	Monitoraggio	Valore Atteso	Valore Realizzato	Scostamento

Realizzazione obiettivo%

Peso obiettivo

Motivazione scostamento (da valutare a consuntivo)

Dipendenti partecipanti (cognome e nome)	Descrizione apporto individuale ai singoli obiettivi	Valutazione Dirigente in 100.mi	Valutazione Dirigente in 30.mi (*)
1			
2			
3			

(*) valore Valutazione Dirigente in 100.mi X 0,30 e arrotondamento del risultato per difetto all'unità precedente se

frazione inferiore a 0,50 o per eccesso all'unità successiva se frazione uguale o superiore a 0,50.

La valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi è formulata dal Dirigente secondo i criteri della Tabella 6.

La scheda di valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi è compilata dal Dirigente e trasmessa all'Organismo Indipendente di Valutazione 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 Categoria D, Categoria C, Categoria, C assistente socio-educativo, Categoria C assistente di Polizia Municipale, Categoria B, Categoria A.

I parametri di valutazione adottati riprendono i principi enunciati nel CCDI 18/01/2013 e cioè, in generale, miglioramento dell'attività e delle prestazioni fornite, differenziazione dei valori economici riconosciuti a fronte di prestazioni diversamente valutate. Più in dettaglio, le schede di valutazione (cfr. modelli allegati n. 4) 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 n. 5).

Resta fermo il tema della presenza minima quale pre-requisito per l'accesso ai premi (cfr. art. 77-ter Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi).

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 Aree, la cui premialità è finanziata da budget differenti, la valutazione è effettuata dal dirigente dell'Area presso il quale il dipendente ha prestato l'attività temporalmente prevalente o, in caso di parità temporale, dal dirigente dell'Area di ultima assegnazione.

Nel caso di modifica di profilo professionale che comporti la compilazione di due diverse schede per un medesimo anno di riferimento si tiene in considerazione il punteggio della scheda relativa al periodo di servizio più lungo o, in caso di parità temporale, la media dei due punteggi.

Nel caso in cui, nell'ambito della medesima Area, cambi in corso di anno il dirigente di riferimento, la valutazione è resa congiuntamente da entrambi i dirigenti con un'unica scheda ovvero, se vengono compilate due schede, si tiene in considerazione la media dei due punteggi.

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 dei comportamenti organizzativi 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 o tramite PEC all'Organismo Indipendente di Valutazione per gli adempimenti conseguenti.

Il dipendente può presentare in forma scritta all'Organismo Indipendente di Valutazione 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 all'Organismo Indipendente di Valutazione non oltre il 10^o 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 dell'organismo Indipendente di Valutazione deve avvenire entro i successivi 15 giorni; entro il medesimo termine l'Organismo Indipendente di Valutazione dà comunicazione per iscritto o anche tramite PEC al dipendente e al dirigente interessato delle proprie valutazioni. Il dirigente predetto assume le proprie determinazioni finali entro 10 giorni dal ricevimento delle valutazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

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 della Relazione Previsionale e Programmatica, con le risorse assegnate con i documenti di Bilancio annuale, pluriennale e Piano Esecutivo di Gestione.

Durante la predisposizione del bilancio vengono individuati gli obiettivi dell'anno di riferimento ed i dirigenti compilano, per ogni obiettivo di competenza, la scheda appositamente predisposta. Le predette schede sono trasmesse al Dirigente competente in materia economico-finanziaria e costituiscono il Piano Esecutivo di Gestione.

Tutti gli obiettivi individuati sono classificati in relazione al livello di innovazione strategica presente (di mantenimento, di mantenimento/miglioramento, strategico, strategico/di miglioramento) e pesati, a cura della Giunta, in relazione al grado di importanza strategica con misurazione su scala da uno a cinque.

Solo gli obiettivi che presentano caratteristiche di premialità, classificati con un grado di strategicità non inferiore a tre, 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 oggetto della valutazione della performance. Non saranno oggetto di valutazione, pertanto, gli obiettivi di mero "mantenimento", classificati con un grado di strategicità di valore fino a due.

Il Piano della Performance esplicita, per tali obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'anno, organizzativa ed individuale, garantendo il monitoraggio delle prestazioni al fine di consentire o meno l'erogazione dei premi alla dirigenza e al personale.

2.1.1 Modalità di individuazione degli obiettivi

Passi operativi per definire gli obiettivi sono sinteticamente:

- individuazione dei bisogni degli utenti finali mediante utilizzo della *customer satisfaction* in collaborazione con l'OIV, sondaggi deliberativi, coinvolgimento istituti della partecipazione popolare (comitati di quartiere, forum dei cittadini, dibattiti pubblici ed altri...);
- 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 appositamente predisposta.

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;
- 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 di attenzione da parte di stakeholders interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, etc)

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 stakeholders (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 stakeholders.

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.

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 stakeholders 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;
- rifevanza/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 del Settore competente in materia economico-finanziaria, predispone le schede degli obiettivi con grado di strategicità non inferiore a 3 e le sottopone all'Organismo Indipendente di Valutazione per la validazione degli obiettivi e degli indicatori.

Tali schede vengono approvate dalla Giunta contestualmente all'approvazione del PEG, del quale fanno parte integrante, e pubblicato sul sito web istituzionale del Comune.

2.2 Il monitoraggio in corso d'anno

Entro il 31 luglio di ciascun esercizio viene effettuata una verifica intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Per ogni obiettivo premiante, il responsabile aggiornerà la scheda di programmazione evidenziando le fasi effettuate e, se del caso, produrrà una sintetica relazione sullo stato di avanzamento per motivare gli eventuali scostamenti e indicare gli interventi correttivi.

A questo stadio è possibile modificare gli obiettivi, gli indicatori o 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.

L'unità organizzativa competente in materia economico-finanziaria comporrà il documento di monitoraggio a metà anno e lo sottoporrà all'attenzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

2.3 La Relazione sulla performance

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

Al termine dell'esercizio ciascun Dirigente predispose le schede finali di valutazione accompagnate da una relazione illustrativa che ne commenti e dettagli i contenuti, e ne illustri le motivazioni di eventuali scostamenti, punti di forza e di debolezza, riferite a tutti gli obiettivi (premiati e non) di sua competenza e, quindi, non oltre il 15 febbraio dell'anno successivo, le trasmette al Segretario Generale.

Il Segretario Generale, con il supporto dell'unità organizzativa competente in materia economicofinanziaria, compone entro il 28 febbraio la Relazione sulla Performance con le sole schede riferite ad obiettivi premianti, e sottopone il documento all'OIV ai fini della valutazione delle prestazioni.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, 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.).

L'OIV 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).

Il Segretario generale integra il documento con la valutazione finale formulata dal Sindaco e lo porta in Giunta per l'approvazione, che deve avvenire entro il 30 giugno.

L'Organismo Indipendente di Valutazione garantisce la visibilità della Relazione sulla Performance, una volta approvata, tramite pubblicazione sul sito web istituzionale.

CAPITOLO 3 - MIGLIORAMENTO PROGRESSIVO DEL SISTEMA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevede una gradualità di applicazione necessaria a combinare la decisa valenza innovativa della valorizzazione del merito con la effettiva percorribilità delle soluzioni tecniche rispetto alle specifiche caratteristiche del concreto ambito e periodo di riferimento.

L'Amministrazione, nel breve periodo, valuterà le attività, rispetto a quelle sotto elencate, ritenute più appropriate in relazione alle azioni strategiche individuate.

Stadio	Attività e finalità
Stadio di partenza	<ul style="list-style-type: none"> - utilizzo di un sistema informativo adeguatamente strutturato che permetta l'individuazione di obiettivi coerenti con le strategie prescelte (controllo strategico) per l'esercizio successivo; - utilizzo di indicatori prevalentemente finalizzati a misurare, in maniera anche semplice (valore numerico, percentuale, tempo, ecc.), il risultato programmato/atteso; - differenziazione tra obiettivi prioritari (individuati nelle linee strategiche) e attività istituzionali ordinarie, qualificati secondo il risultato atteso legato al mantenimento o al miglioramento/sviluppo di attività e servizi; - sistema di indicatori delle prestazioni e dei livelli di servizio comprendenti aspetti di efficacia, efficienza, economicità e qualità; - comunicazione dei risultati dell'attività di gestione sia al vertice politicoamministrativo (per attuare il controllo strategico) che agli stakeholders di riferimento.
Possibili attività di sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> - progressivo minor impiego di indicatori del tipo "stato di conseguimento" di una fase di progetto; - progressiva introduzione degli indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholders esterni; - maggior bilanciamento nell'utilizzo di indicatori di input, di processo, di output e di outcome; - caratterizzazione degli indicatori secondo test di validazione; - inizio della fase di valutazione dei risultati secondo l'ottica dei diversi portatori di interesse; - individuazione a regime dei livelli standard di servizio attesi sulla base delle risorse disponibili e delle analisi circa l'ambiente esterno; - sviluppo progetti di qualità volti al miglioramento continuo, sia dei servizi erogati che dei sistemi a supporto del ciclo della performance; - sviluppo delle infrastrutture informatiche a supporto delle attività legate al Ciclo - report pubblicati con cadenza semestrale o annuale di facile fruizione per un pubblico non specializzato, anche attraverso l'utilizzo di diversi sistemi di rappresentazione; - report ad uso interno che, tramite opportuna analisi degli scostamenti, permetta il confronto tra risultati (anche sulla base di serie storiche) e l'individuazione di obiettivi chiari e sfidanti per l'esercizio successivo; - analisi delle competenze dei ruoli, quale presupposto per l'introduzione, a regime, del sistema delle competenze; - valutazione delle competenze individuali degli operatori in funzione dei ruoli ricoperti - introduzione limitata ad alcuni Servizi, e successivo sviluppo, di progetti di "Customer satisfaction" interna ed esterna; - progressiva introduzione di analisi di clima organizzativo - Progressiva contestualizzazione della valutazione d'anno in un'evoluzione temporale, dinamica, tesa a valutare la performance anche in relazione alla sua evoluzione nel tempo.

CAPITOLO 4 - IL SISTEMA PREMIANTE

4.1 Graduatorie di merito

Ai sensi dell'art. 76-bis 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 dall'Organismo Indipendente di Valutazione con le modalità stabilite nell'art. 76-bis del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

4.2 Fasce di merito e sistema

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. 77-ter, comma 2, Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi).

Tanto premesso, e nel rispetto dei criteri generali di cui all'art. 77 del vigente Regolamento sull'ordinamento degli Uffici dei Servizi, ciascuna graduatoria viene suddivisa e sviluppata su quattro fasce di merito così definite:

- a) fascia eccellenza;
- b) fascia alta;
- c) fascia media;
- d) fascia bassa.

Nella fascia a) confluiscono le performance eccellenti; nella fascia b) confluiscono le prestazioni di elevato livello, potenzialmente tendenti all'eccellenza; nella fascia c) confluiscono le performance comunque buone e premiabili; nella fascia d) confluiscono le performance non premiabili in quanto più o meno gravemente inadeguate.

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 sono collocati nelle fasce di merito in riferimento al punteggio ottenuto ad esito del processo annuale di valutazione (cfr. paragrafo 4.1 - valutazione individuale ponderata con la valutazione della performance organizzativa). I range di punteggio per l'accesso alle diverse fasce sono definiti, nell'ambito di questo Sistema di misurazione e valutazione della performance, come segue:

- a) fascia eccellenza: punti da 88 a 100
- b) fascia alta: punti da 70 a 87
- c) fascia media: punti da 40 a 69
- d) fascia bassa: fino a 39 punti.

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

Per la formazione delle graduatorie afferenti alle valutazioni del biennio 2015-2016 (da redigere nel 2016-2017), ai predetti fini, sono individuati, nell'ordine, i seguenti fattori di valutazione presenti nelle schede di valutazione:

per i dirigenti:

- 1) capacità di programmazione e controllo di gestione;
- 2) gestione del personale;
- 3) modalità di raggiungimento degli obiettivi;

per i dipendenti:

- 1) disponibilità ad assumersi responsabilità dirette/incarichi con caratteristiche di onerosità e disagio in funzione delle esigenze, a partecipare attivamente ai problemi, agli obiettivi e ai processi lavorativi;
- 2) attenzione a qualità e modalità erogazione servizi / qualità e professionalità nei rapporti con utenti (orientamento al servizio);
- 3) capacità di comunicare / rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi e/o gli utenti esterni (relazioni interne ed esterne).

Qualora la situazione di "pari merito" permanga, precedono in graduatoria i dipendenti che vengono motivatamente individuati, su richiesta dell'Organismo Indipendente di Valutazione, 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 punti; non è quindi prevista premialità per coloro che si collocano nella fascia *bassa*. Ogni dipendente e dirigente, inoltre, deve avere garantito la presenza minima prevista quale pre-requisito per l'accesso ai premi dall'art. 77-ter, comma 5, del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi

Il sistema delle fasce andrà a regime con decorrenza dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009, pertanto, fino a tale momento, si procederà alla sola redazione delle graduatorie.

I budget di Area

A ciascun responsabile di struttura organizzativa di massima dimensione sono affidati specifici budget

destinati all'applicazione del regime di premialità, come segue:

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

Il budget destinato al finanziamento degli incentivi derivanti da specifiche disposizioni di legge è distribuito tra il personale avente titolo secondo i criteri stabiliti in sede regolamentare (compensi per la progettazione e la pianificazione di cui all'art. 92, commi 5 e 6, del D.Lgs. n. 163/2006) ovvero nell'ambito della contrattazione decentrata.

In particolare:

per esigenze di perequazione all'interno del Comune di Giulianova, così come stabilito dall'art. 77-quater, comma 3, del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, nel caso in cui un'Area abbia titolo agli incentivi di cui all'art. 92, commi 5 e 6, del D.Lgs. n. 163/2006 (incentivi per la progettazione e la pianificazione urbanistica) il *budget* di Area per il finanziamento dei premi del personale definito sulla base dell'indicatore quali-quantitativo di risorse umane assegnate in gestione alla struttura organizzativa (cfr. successiva lettera B) è diminuito come segue, qualora i citati incentivi siano di importo superiore al 20% del predetto *budget*:

- percentuale incentivi superiore al 20 e fino al 40%: diminuzione *budget* in misura pari al 10%;
- percentuale incentivi superiore al 40 e fino al 60%: diminuzione *budget* in misura pari al 20%;
- percentuale incentivi superiore al 60 e fino al 70%: diminuzione *budget* in misura pari al 30%;
- percentuale incentivi superiore al 70%: diminuzione *budget* in misura pari al 50%.

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

Assegnazione budget destinato al finanziamento delle forme di premialità di cui all'art. 77-quater, comma 2, 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, è 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.

L'erogazione dei premi è effettuata a conclusione del processo valutativo annuale.

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 di punteggio", nel rispetto dei seguenti principi:

- 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;
- il valore massimo di premio pro-capite attribuibile ai dipendenti deve essere differenziato in relazione alla categoria contrattuale di ascrizione ed alla fascia di merito in cui gli stessi si collocano ad esito del processo valutativo annuale;
- i valori medi di premio pro-capite di ciascuna fascia devono essere decrescenti dalla fascia dell'"eccellenza" alla fascia "bassa" e non devono verificarsi fenomeni di appiattimento retributivo verificato sulla media del valore di premio pro-capite di ciascuna fascia (cfr. art. 77, comma 1, lett. d-f, Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi).

Ai fini di cui sopra, pertanto:

La correlazione tra la categoria di ascrizione e l'entità del premio massimo pro-capite ad essa associato è calcolato in applicazione della tabella seguente, dove il parametro assunto per variare la quantificazione in valore monetario della quota di premio è la retribuzione corrispondente all'inquadramento contrattuale del dipendente; la quota incrementale di premio è determinata in maniera proporzionale all'incremento della retribuzione tabellare.

Tabella 7 Correttivo per Categoria

Categoria inquadramento	Fattore di incremento premio
Cat. A	1,0000
Cat. B1	1,0570
Cat. B3	1,1174
Cat. C	1,1924
Cat. D1	1,2974
Cat. D3	1,4918

La correlazione tra le fasce di merito e l'entità dei premi massimi pro-capite ad esse associate è calcolato in applicazione della tabella seguente:

Tabella 8 Correlazione merito/premio

Fascia eccellenza	Premio base x 4	Coeff. 4,00
Fascia alta	Premio base x 2	Coeff. 2,00
Fascia media	Premio base	Coeff. 1,00
Fascia bassa	Nessun premio	Coeff. 0,00

Il valore del premio "base", corrispondente al premio massimo del dipendente di cat. A in fascia "media", è determinato dividendo il budget totale disponibile per il finanziamento della premialità di cui all'art. 77-quater, comma 2, Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi (rideterminato al termine dell'anno solare ai sensi dei commi 3 e 5 del citato art. 77-quater) per il numero totale delle "quote" di premio ottenuto con la seguente formula applicata ad ogni singola categoria ed ogni singola fascia di merito: $[n. dipendenti categoria \times fattore crescita premio tab.7 \times coeff.correlazione merito/premio fascia tab.8]$.

Il valore massimo del premio individuale per ogni categoria di iscrizione ed ogni fascia di merito, (che per il dipendente di cat. A in fascia "media" corrisponde, come detto, al premio "base"), si ottiene moltiplicando il valore del premio "base" per il fattore di crescita del premio differenziato per categoria di tab.1 e per il coefficiente di correlazione merito/premio di ogni fascia come da tab.2, secondo la seguente formula:
 $[premio "base" \times fattore crescita premio tab.7 \times coeff.correlazione merito/premio fascia tab.8]$

Il predetto valore costituisce il "tetto" di premio che il Dirigente può attribuire al singolo dipendente; nella quantificazione del premio individuale "effettivo", inoltre, il Dirigente tiene conto del regime orario di lavoro (tempo pieno o part-time) e dei periodi di assunzione del personale.

Si allega al presente documento un prospetto esplicativo delle modalità di calcolo sopra rappresentate (cfr. allegato 6).

Il valore medio di premio pro-capite di ciascuna fascia di merito, che come sopra indicato deve essere decrescente dalla fascia indicata come dell'"eccellenza" a quella individuata come "media", è determinato dividendo il totale dei premi massimi individuali attribuibili ai dipendenti di ogni categoria collocati in ciascuna fascia per il numero di dipendenti complessivamente presenti in detta fascia, secondo la seguente formula:
 $[(premio max individuale cat."A" \times n. dipendenti cat."A")+ \dots +(premio max individuale cat."D3" \times n. dipendenti cat."D3")]: n.dipendenti presenti nella fascia.$

Dirigenti e incaricati di posizione organizzativa

Ad ogni fascia di merito corrisponde una percentuale della retribuzione di risultato massima attribuibile, secondo la tabella di seguito rappresentata

Tabella 9 Correlazione Merito/Retribuzione di risultato

Fascia eccellenza	100% retribuzione di risultato massima
Fascia alta	75% retribuzione di risultato massima
Fascia media	50% retribuzione di risultato massima
Fascia bassa	Nessun valore di retribuzione di risultato

Il dirigente di riferimento attribuisce la retribuzione di risultato ai titolari di posizione organizzativa nell'ambito del budget disponibile di cui all'art. 77-quater, comma 1, lett. a), del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi

Per esigenze di perequazione all'interno del Comune di Giulianova, la retribuzione di risultato che sarebbe spettata, ad esito del processo annuale di valutazione e al personale incaricato di posizione organizzativa 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):
è ridotta nella misura dell'50% del compenso aggiuntivo percepito e, comunque, fino a concorrenza della retribuzione di risultato. I residui derivanti dal predetto riassorbimento sono portati all'anno successivo e confluiscono all'interno del Fondo per la retribuzione di risultato della dirigenza, ovvero al Fondo complessivo d'ente per il personale in deroga a quanto ordinariamente previsto dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi (art. 77-quater, comma 4) 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. 77-quater, comma 1, lett.c) del citato Regolamento.

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 Giulianova 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 iscritti a diversa posizione giuridica e/o 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 2015 ai fini della progressione orizzontale, i partecipanti devono avere maturato l'anzianità minima al 31/12/2014).

La nuova progressione economica orizzontale, in applicazione del diritto di precedenza previsto dall'art. 80, comma 4, 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, ovvero, in subordine, per cinque annualità anche non consecutive, nel rispetto del tetto massimo di spesa costituito dal budget a disposizione del responsabile di struttura ai sensi dell'art. 77-quater, 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^o 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 oltre che nelle principali sedi comunali decentrate.

CAPITOLO 5 - LA TRASPARENZA DEL SISTEMA

Al fine di attuare il principio della trasparenza amministrativa in merito al sistema premiante, il Segretario generale, in collaborazione con i Settori competenti in materia economico-finanziaria, risorse umane e sistemi informativi, assicura la pubblicazione, nell'apposita sezione denominata "Amministrazione trasparente" sul sito web istituzionale dell'Ente, della seguente documentazione:

- sistema di misurazione e valutazione della performance;
- curricula dei componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- 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**

Allegato 1

Area: _____

Dirigente: _____

Fattore di risultato A - Obiettivi premianti

OBIETTIVO

Descrizione sintetica

N. rif. obiettivo	Attività		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Scostamento
			Previsto	Effettivo											

N. rif. obiettivo	Indicatore	Monitoraggio	Valore Atteso	Valore Realizzato	Scostamento

Realizzazione obiettivo%
-------------------------	--------

Peso obiettivo	
----------------	--

Obiettivo Valutazione, a consuntivo dell'Organismo indipendente di valutazione	
--	--

OBIETTIVO

Descrizione sintetica

N. rif. obiettivo	Attività		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Scostamento
			Previsto	Effettivo											

N. rif. obiettivo	Indicatore	Monitoraggio	Valore Atteso	Valore Realizzato	Scostamento

Realizzazione obiettivo%
-------------------------	--------

Peso obiettivo	
----------------	--

Obiettivo Valutazione, a consuntivo dell'Organismo indipendente di valutazione	
--	--

Motivazione scostamento (da valutare a consuntivo)
--

Valutazione fattore A (max due decimali) $\frac{\Sigma \text{ valutazione a consuntivo dell'OIV degli obiettivi di ogni singolo dirigente}}{N \text{ obiettivi}}$

Fattore di risultato B1 – Modalità di raggiungimento degli obiettivi

	Parametri di valutazione	Descrizione
1	Orientamento strategico dell'azione a breve periodo	Capacità di raggiungere risultati nel breve periodo senza perdere di vista le finalità strategiche dell'azione amministrativa
2	Grado di equità dell'azione amministrativa	Capacità di garantire un'azione non discriminante nel raggiungimento degli obiettivi
3	Grado di partecipazione alla definizione delle linee di azione	Presenza agli incontri di direzione

Valutazione fattore B1 = (valutazione singoli fattori e attribuzione valore complessivo da tabella di riferimento)

Fattore di risultato B2 – Rispetto obblighi specifici

	Parametri di valutazione	Descrizione
1	Emanazione del provvedimento amministrativo	Rispetto dei termini di emanazione dei provvedimenti amministrativi e redazione del monitoraggio del rispetto dei tempi procedurali
2	Obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione informazioni	Attuazione degli obblighi di trasparenza attraverso la tempestiva comunicazione e/o pubblicazione dei dati prescritti per legge sul sito informatico
3	Pubblicazione dei moduli e formulari	Messa a disposizione sul sito informatico dell'elenco della documentazione richiesta per i singoli procedimenti, i moduli e i formulari validi ad ogni effetto di legge e tempestivo aggiornamento

Valutazione fattore B2 = (valutazione singoli fattori e attribuzione valore complessivo da tabella di riferimento)

Fattore di risultato B3 – Capacità di programmazione controllo di gestione

	Parametri di valutazione	Descrizione
1	Qualità nella individuazione degli obiettivi di Area	Chiarezza e specificità degli obiettivi di Area e loro aggiornamento
2	Stato di attuazione dei progetti	Chiarezza dei report dello stato di attuazione dei progetti
3	Orientamento all'attuazione del Codice dell'Amministrazione digitale	Capacità di analisi dei fabbisogni per l'attuazione delle finalità previste dal Codice dell'Amministrazione Digitale

Valutazione fattore B3 = (valutazione singoli fattori e attribuzione valore complessivo da tabella di riferimento)

Fattore di risultato C – Comportamenti organizzativi

	Parametri di valutazione	Descrizione
1	Formazione e addestramento	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della proposta del piano di formazione
2	Arricchimento e rotazione delle competenze	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle competenze finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale
3	Incentivazione e motivazione di natura economica.	Capacità di differenziare la valutazione delle prestazioni del personale affidato, per evitare dannosi fenomeni di appiattimento motivazionale, con conseguente capacità di correlare riconoscimenti economici differenziati. Capacità di motivare il personale anche oltre gli aspetti
4	Delega	Attitudine alla delega di funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati
5	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso un'efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento
6	Regolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile	Rispetto delle norme in materia di utilizzo del lavoro flessibili

Valutazione fattore C = (valutazione singoli fattori e attribuzione valore complessivo da tabella di riferimento)

VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA

Fattore valutazione	Peso fattore valutazione	Valutazione OIV (max 2 decimali)	Fattore di ponderazione	Punteggio per singolo fattore
Valutazione obiettivi premianti (A)	60%	A =	0,60 (max 2 decimali)
Valutazione modalità di raggiungimento degli obiettivi (B1+B2+B3)	15%	B =	0,15 (max 2 decimali)
Valutazione comportamenti organizzativi (C)	25%	C(..+..+)/3 =	0,25 (max 2 decimali)

Valutazione finale complessiva prestazione dirigenziale

(somma punteggio singoli fattori e arrotondamento per difetto all'unità precedente se frazione inferiore a 0,5 o per eccesso all'unità successiva se uguale o superiore a 0,5)

Giulianova, li _____

Presidente O.I.V. _____

Dirigente (per presa visione) _____

Tabella di riferimento per valutazione

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	Prestazione molto insoddisfacente	I risultati sono stati molto insoddisfacenti

**Scheda di valutazione fattore di risultato A Obiettivi premianti Posizione Organizzative
ANNO**

Allegato 2

Sig. _____ **Titolare Posizione Organizzativa** _____

Area: _____ **Settore :** _____ **Dirigente di riferimento:** _____

OBIETTIVO

Descrizione sintetica

N. rif. obiettivo	Attività		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Scostamento
			Previsto	Effettivo											

N. rif. obiettivo	Indicatore	Monitoraggio	Valore Atteso	Valore Realizzato	Scostamento

Realizzazione obiettivo%

Peso obiettivo

Obiettivo Valutazione, a consuntivo del Dirigente

OBIETTIVO

Descrizione sintetica

N. rif. obiettivo	Attività		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Scostamento
			Previsto	Effettivo											

N. rif. obiettivo	Indicatore	Monitoraggio	Valore Atteso	Valore Realizzato	Scostamento

Realizzazione obiettivo%
-------------------------	--------

Peso obiettivo	
----------------	--

Obiettivo Valutazione, a consuntivo del Dirigente	
---	--

Motivazione scostamento (da valutare a consuntivo)
--

Valutazione fattore A (in centesimi) (max due decimali)
 $\frac{\Sigma \text{ valutazione a consuntivo del Dirigente degli obiettivi}}{N \text{ obiettivi}}$

Valutazione fattore A (in trentesimi) (max due decimali)

Valore "Valutazione fattore A in centesimi" x 0,30 e arrotondamento del risultato per difetto all'unità precedente se la frazione è inferiore a 0,50 o per eccesso all'unità successiva se la frazione è uguale o superiore a 0,50

Giulianova, li _____

Dirigente valutatore. _____

P.O. (per presa visione) _____

Tabella di riferimento per valutazione

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	Prestazione molto insoddisfacente	I risultati sono stati molto insoddisfacenti

Scheda di valutazione fattore di risultato A Obiettivi premianti Dipendenti
ANNO

Allegato 3

Area: _____ **Settore :** _____ **Dirigente di riferimento:** _____

OBIETTIVO

Descrizione sintetica

N. rif. obiettivo	Attività		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Sco sta mento
			Previsto	Effettivo											

N. rif. obiettivo	Indicatore	Monitoraggio	Valore Atteso	Valore Realizzato	Scostamento

Realizzazione obiettivo%
-------------------------	--------

Peso obiettivo	
----------------	--

OBIETTIVO

Descrizione sintetica

N. rif. obiettivo	Attività		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Scostamento
			Previsto												
Effettivo															

N. rif. obiettivo	Indicatore	Monitoraggio	Valore Atteso	Valore Realizzato	Scostamento

Realizzazione obiettivo%
-------------------------	--------

Peso obiettivo	
----------------	--

Motivazione scostamento (da valutare a consuntivo)
--

Dipendenti partecipanti (Cognome e Nome)	Descrizione apporto individuale ai singoli obiettivi	Valutazione in centesimi	Valutazione in trentesimi (*)

(*) Valore colonna "Valutazione in centesimi" x 0,30 e arrotondamento del risultato per difetto all'unità precedente se la frazione è inferiore a 0,50 o per eccesso all'unità successiva se la frazione è uguale o superiore a 0,50

Giulianova, li _____

Dirigente valutatore. _____

Tabella di riferimento per valutazione

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	Prestazione molto insoddisfacente	I risultati sono stati molto insoddisfacenti

Scheda di valutazione conoscenze, capacità e comportamenti	Anno
---	-------------------

Cognome e nome

Profilo professionale	Categoria e pos. ec.
------------------------------	-----------------------------

CATEGORIA D

FATTORI DI VALUTAZIONE

	PREVISIONE				ASSEGNATO							
	scarsa	adeguata	buona	eccellente	scarsa	adeguata	buona	eccellente	scarsa	adeguata	buona	eccellente
a. UTILIZZO E AGGIORNAMENTO DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI												
1. Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali	0	2	4	6								
b. PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE												
2. Capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quelle, se richiesto, di eventuali collaboratori	1	3	5	7								
c. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ/ ORIENTAMENTO AL RISULTATO												
3. 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								
4. Orientamento al risultato / sensibilità economica	1	3	5	7								
d. AUTONOMIA E INIZIATIVA												
5. Capacità d'iniziativa sviluppando e richiedendo autonomia	1	2	4	6								
6. Capacità di individuare e 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								
e. INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA / GESTIONE E SVILUPPO DEI COLLABORATORI												
7. Capacità di promuovere e sviluppare innovazioni organizzative anche in logica interfunzionale	1	3	5	7								
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	1	3	6	7								
f. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO												
9. Attenzione alla qualità e alle modalità di erogazione dei servizi esterni o interni (completezza, accuratezza, tempestività)	1	2	4	6								
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	0	2	4	6								

TOTALE

Valutazione finale complessiva (Punteggio risultato + Punteggio valutazione comportamenti)	<input style="width: 150px;" type="text"/>
---	--

Scheda di valutazione conoscenze, capacità e comportamenti Anno

Cognome e nome

Profilo professionale **Categoria e pos. ec.**

CATEGORIA C

FATTORI DI VALUTAZIONE

ASSEGNATO					PREVISIONE			
	scarso	adeguato	buono	eccellente	scarso	adeguato	buono	eccellente
a. UTILIZZO E AGGIORNAMENTO DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI								
1. Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali	1	3	6	8				
b. PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE								
2. Capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quelle, se richiesto, di eventuali collaboratori	1	2	4	6				
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 e ai processi lavorativi	0	1	2	3				
4. Affidabilità, continuità dell'impegno	1	4	8	9				
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	2	4	7	9				
6. Capacità di adattamento a modifiche organizzative in atto (flessibilità/ versatilità operativa)	1	2	4	6				
e. INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA								
7. Capacità di rapportarsi ad altri uffici in logica interfunzionale	1	3	6	8				
8. Capacità di contribuire all'attività di gruppo e disponibilità alla partecipazione	0	1	3	5				
f. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO								
9. Attenzione alla qualità e alle modalità di erogazione dei servizi esterni o interni (completezza, accuratezza, tempestività)	2	5	8	9				
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	1	3	5	7				
TOTALE								

Valutazione finale complessiva (Punteggio risultato + Punteggio valutazione comportamenti)

Scheda di valutazione conoscenze, capacità e comportamenti Anno

Cognome e nome

Profilo professionale **Categoria e pos. ec.**

CATEGORIA C ASSISTENTE DI POLIZIA MUNICIPALE

FATTORI DI VALUTAZIONE

ASSEGNATO

PREVISIONE

	scarso	adeguato	buono	eccellente	scarso	adeguato	buono	eccellente
a. UTILIZZO E AGGIORNAMENTO DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI								
1. Padronanza delle materie, delle norme (anche deontologiche) e delle regole inerenti i compiti di P.M.	2	4	7	9				
b. PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE								
2. Capacità di organizzare le attività del proprio lavoro e quelle, se richiesto, di eventuali collaboratori	1	3	5	7				
3. Capacità di esercitare le proprie funzioni nell'ambito di una strutture gerarchicamente organizzata	1	3	5	7				
c. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ 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	1	2	6	8				
5. Capacità di operare, anche con riguardo alle norme applicabili, con criteri di adeguatezza e contingenza alle situazioni concrete	2	4	7	9				
d. AUTONOMIA E FLESSIBILITÀ								
6. Capacità di individuare e risolvere in autonomia i normali problemi e di selezionare quelli che richiedono l'attenzione del responsabile gerarchico	0	1	2	3				
7. Capacità di adattamento a modifiche organizzative in atto (flessibilità/ versatilità operativa)	0	1	2	3				
e. INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA								
8. Capacità di contribuire all'attività di gruppo e disponibilità alla partecipazione	1	3	5	7				
f. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO								
9. Qualità e professionalità dimostrate nei rapporti diretti con gli utenti (prevenzione – dialogo – maturità professionale)	1	4	7	8				
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 a lavorare con tutti e ad effettuare sostituzioni	1	3	7	9				

TOTALE

Scheda di valutazione conoscenze, capacità e comportamenti Anno

Cognome e nome

Profilo professionale Categoria e pos. ec.

CATEGORIA C ASSISTENTE SOCIO-EDUCATIVO

FATTORI DI VALUTAZIONE

ASSEGNATO

PREVISIONE

	scarso	adeguato	buono	eccellente	scarso	adeguato	buono	eccellente
a. UTILIZZO E AGGIORNAMENTO DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI								
1. Padronanza degli aspetti teorico-applicativi del proprio ambito professionale	2	4	7	9				
2. Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali	0	1	2	3				
b. PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE								
3. Capacità di pianificare e di organizzare le attività del proprio lavoro e quelle, se richiesto, di eventuali collaboratori	1	2	5	7				
c. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO								
4. Disponibilità ad assumersi responsabilità dirette in funzione delle esigenze dell'organizzazione, a partecipare ai problemi, agli obiettivi ed ai processi lavorativi	1	4	7	9				
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	2	5	7	9				
6. Capacità di individuare i problemi e di proporre nuove iniziative di miglioramento organizzativo e/o gestionale proponendo soluzioni costruttive	1	2	6	7				
e. INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA								
7. Capacità di rapportarsi ad altri uffici in logica di interfunzionalità	0	1	2	3				
8. Capacità di contribuire all'attività di gruppo e disponibilità alla partecipazione	1	4	7	9				
f. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO								
9. Attenzione alla qualità e alle modalità di erogazione dei servizi esterni o interni (completezza – accuratezza - tempestività)	1	2	4	6				
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	1	3	6	8				

TOTALE

Cognome e nome

Profilo professionale

Categoria e pos. ec.

CATEGORIA B

FATTORI DI VALUTAZIONE

ASSEGNATO

PREVISIONE

	scarso	adeguato	buono	eccellente	scarso	adeguato	buono	eccellente
a. UTILIZZO E AGGIORNAMENTO DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI								
1. Capacità di impiegare professionalità per tradurre in soluzioni tecnico-operative le indicazioni del responsabile gerarchico	2	4	7	8				
b. QUALITÀ DEL LAVORO								
2. Puntualità, rapidità e quantità del lavoro svolto	1	3	6	7				
3. Affidabilità, continuità dell'impegno	2	4	7	8				
c. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO								
4. Capacità di comprendere e rispettare norme, regole e disposizioni	1	3	4	7				
5. Disponibilità ad assumersi responsabilità dirette in funzione delle esigenze dell'organizzazione, a partecipare ai problemi, agli obiettivi ed ai processi lavorativi	0	1	4	5				
d. AUTONOMIA E FLESSIBILITÀ								
6. Autonomia e flessibilità nello svolgimento delle mansioni	1	2	4	7				
7. Capacità di adattamento a modifiche organizzative in atto (flessibilità / versatilità operativa)	1	4	6	8				
e. INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA / LAVORO DI GRUPPO								
8. Capacità e disponibilità a lavorare in gruppo	0	1	3	5				
f. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO								
9. Qualità e professionalità nei rapporti con gli utenti interni o esterni (completezza – accuratezza - tempestività)	1	4	7	8				
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	1	2	5	7				

TOTALE

Valutazione finale complessiva (Punteggio risultato + Punteggio valutazione comportamenti)

Scheda di valutazione conoscenze, capacità e comportamenti

Anno

Cognome e nome

Profilo professionale

Categoria e pos. ec.

CATEGORIA A

FATTORI DI VALUTAZIONE

ASSEGNATO

PREVISIONE

	scarso	adeguato	buono	eccellente	scarso	adeguato	buono	eccellente
a. UTILIZZO E AGGIORNAMENTO DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI								
1. Competenze e abilità tecnico-operative (esperienze) dimostrate nello svolgimento delle mansioni (completezza – accuratezza - tempestività)	1	3	7	8				
b. QUALITÀ E QUANTITÀ DEL LAVORO								
2. Affidabilità, puntualità e rapidità del lavoro svolto	2	4	7	8				
3. Efficacia ed efficienza del lavoro svolto	2	4	7	8				
c. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO								
4. Capacità di comprendere e rispettare norme, regole e disposizioni	0	1	3	6				
5. 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				
d. AUTONOMIA E FLESSIBILITÀ								
6. Capacità di risposta alle situazioni contingenti ed alle esigenze organizzative	1	3	7	8				
7. Capacità di adattamento a modifiche organizzative in atto (flessibilità / versatilità operativa)	1	3	4	6				
e. INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA / LAVORO DI GRUPPO								
8. Capacità e disponibilità a lavorare in gruppo	0	1	3	6				
f. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO								
9. Qualità e professionalità nei rapporti con gli utenti interni o esterni (completezza – accuratezza - tempestività)	1	3	5	7				
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	0	1	3	5				

TOTALE

Valutazione finale complessiva (Punteggio risultato + Punteggio valutazione comportamenti)

ALLEGATO 6 SISTEMA DI VALUTAZIONE E PREMIALITÀ ESEMPIO CALCOLO PREMI PERSONALE

Simulazione con 100 dipendenti e 100.000,00 euro di budget

TABELLA A - BUDGET	
Budget produttività	100.000,00

TABELLA B - CORRELAZIONE MERITO PREMIO		
fascia bassa	no premio	0,00
fascia media	premio base	1,00
fascia alta	premio base x 2	2,00
fascia eccellenza	premio base x 4	4,00

TABELLA C - CORRETTIVO PER CATEGORIA	
categoria inquadramento	fattore crescita premio
A	1,0000
B1	1,0570
B3	1,1174
C	1,1924
D1	1,2974
D3	1,4918

TABELLA D - TOTALE DIPENDENTI PER FASCIA DI MERITO E CATEGORIA INQUADRAMENTO							
FASCIA MERITO	CATEGORIA INQUADRAMENTO						
	A	B1	B3	C	D1	D3	TOT
fascia bassa		1	1	1		1	1
fascia media	1	6	10	30	9	1	57
fascia alta	1	3	7	5	6	3	25
fascia eccellenza	1	2	3	3	4	1	14
totale	3	12	21	39	19	6	100

DISTRIBUZIONE DIPENDENTI NELLE FASCE
fasce di punteggio:
fascia bassa : punti fino a 39
fascia media : punti da 40 a 69
fascia alta : punti da 70 a 87
fascia eccellenza : punti da 88 a 100

TABELLA 1 - CALCOLO NUMERO TOTALE QUOTE PREMIO							
FASCIA MERITO	CATEGORIA INQUADRAMENTO						
	A	B1	B3	C	D1	D3	TOT
fascia bassa	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
fascia media	1,0000	6,3420	11,1740	35,7720	11,6766	1,4918	67,4564
fascia alta	2,0000	6,3420	15,6436	11,9240	15,5688	8,9508	60,4292
fascia eccellenza	4,0000	8,4560	13,4088	14,3088	20,7584	5,9672	66,8992
totale	7,0000	21,1400	40,2264	62,0048	48,0038	16,4098	194,7848

formula tabella 1
(n. dipendenti tabella D x correttivo tabella C x moltiplicatore per fascia tabella B)

formula tabella 2
(budget tabella A / n. totale quote premio)

TABELLA 2 VALORE SINGOLA QUOTA PREMIO	
premio max cat. A fascia media	513,39

TABELLA 3 - CALCOLO DEI PREMI INDIVIDUALI MASSIMI							
FASCIA MERITO	CATEGORIA INQUADRAMENTO						
	A	B1	B3	C	D1	D3	
fascia bassa	0	0	0	0	0	0	
fascia media	513,39	542,65	573,66	612,16	666,07	765,87	
fascia alta	1026,77	1085,30	1147,32	1224,33	1332,14	1531,74	
fascia eccellenza	2053,55	2170,60	2294,63	2448,65	2664,27	3063,48	
totale	3593,70957	3798,55	4015,61	4285,14	4662,48	5361,10	

formula tabella 3
(quota premio tabella 2 x correttivo tabella C x moltiplicatore fascia tabella B)

formula tabella 4
(premio massimo per categoria tabella 3 x n. dipendenti tabella D)

TABELLA 4 - CALCOLO VALORE RISORSE DISTRIBUITE							
FASCIA MERITO	CATEGORIA INQUADRAMENTO						
	A	B1	B3	C	D1	D3	
fascia bassa	0	0	0	0	0	0	
fascia media	513,39	3255,90	5736,59	18364,88	5994,62	765,87	
fascia alta	1026,77	3255,90	8031,22	6121,63	7992,82	4595,23	
fascia eccellenza	2053,55	4341,20	6883,90	7345,95	10657,09	3063,48	
totale	3593,71	10853,00	20651,71	31832,46	24644,53	8424,58	100000

MANUALE DEL VALUTATORE

DESCRIZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

FATTORI DI VALUTAZIONE Categoria "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 normativa 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 antepoendo 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 noi 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 o 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 o 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 (e quello dei collaboratori), per perseguire gli obiettivi prefissati con efficacia ed efficienza, nel rispetto dei tempi prefissati

c. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA' E QUALITA' 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 qualitativi nell'ambito dell'esercizio della propria attività.

d. AUTONOMIA E FLESSIBILITA'

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) c/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" ASSISTENTE SOCIO-EDUCATIVO

a. UTILIZZO E AGGIORNAMENTO DELLE CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI

1. Padronanza degli aspetti teorico-applicativi del proprio ambito professionale

Si intende la capacità di dimostrare piena conoscenza della materia di riferimento del proprio ambito professionale, quali conoscenze dello sviluppo psico-fisico del bambino (0/3 anni), conoscenza delle prassi igienico-sanitarie, conoscenza delle normative legislative in materia e competenza nell'interpretarle ed applicarle in modo adeguato, anche dal punto di vista deontologico, nelle situazioni concrete

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

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

b. PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

3. 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.

c. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ

4. 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 ED INIZIATIVA

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 individuare i problemi e di proporre nuove iniziative di miglioramento organizzativo e/o gestionale proponendo soluzioni costruttive

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 s'intendono attivate nel rispetto e nella adeguata capacità di interpretare il quadro normativo di riferimento.

e. INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA

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

Si intende 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; 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. Attenzione alla qualità e alle modalità di erogazione dei servizi esterni o interni.

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 ed opportuni affinché il prodotto/servizio possa essere considerato completo.

Si evidenziano caratteristiche di accuratezza quando nella prestazione lavorativa sono presenti diligenza e minuziosità 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, esige chiarezza dei ruoli e delle funzioni, controlla sistematicamente lo stato di avanzamento dei lavori e dei progetti rispetto a criticità o 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 comunicare ed ascoltare i destinatari della propria attività, di contribuire al miglioramento dell'immagine dell'ente attraverso comportamenti adeguati nei rapporti con l'interlocutore esterno, mantenendo atteggiamenti e comportamenti deontologicamente corretti per rispondere efficacemente alle richieste dello stesso.

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

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 gli interlocutori.

FATTORI DI VALUTAZIONE CAT. "C" ASSISTENTE DI POLIZIA MUNICIPALE

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 o la capacità di arricchire, allargare o 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 o 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 ed 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 o 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 / 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

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 o indipendentemente dal ruolo o dalla qualifica) disponibilità a 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 o favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione, di dialogare od 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. "B"

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. QUALITÀ 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 RESPONSABILITÀ 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 FLESSIBILITÀ

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/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/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 ed 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 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"

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 ed opportuni affinché il prodotto/servizio possa essere considerato completo.

Si evidenziano caratteristiche di accuratezza quando nella prestazione lavorativa sono presenti diligenza attenta o 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 qualitativi 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/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 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 ed 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 organizzativa 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.