CITTÀ DI ARIANO IRPINO

PROVINCIA DI AVELLINO

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

N. 132 del 10.06.2013

OGGETTO:	*Sistema di misurazione e valutazione della performance .Riapprovazione con modifiche.-*

L'anno duemilatredici addì dieci del mese di giugno in Ariano Irpino, ore 12,30 Palazzo di Città.

Convocata a cura del Sindaco, a norma all'art.50 del D.lgs. n. 267/2000, si è riunita la Giunta Municipale nelle persone dei Sigg:

-DOTT.	MAINIERO	ANTONIO	SINDACO
-ING.	PRATOLA	CRESCENZO	VICESINDACO
ING .	LI PIZZI	RAFFAELE	ASSESSORE
-SIG.	LI PIZZI	PASQUALE	"
- DOTT.SSA	FRANCIOSA	GIULIANA	"
-SIG.	PELUSO	CARMINE	"

ASSENTI: SIG. LEONE LUCIANO

RAG. D'AMATO MANFREDI

Assiste il Segretario Generale del Comune Avv. Monica Cinque.

Riconosciuto legale il numero dei presenti, il Sindaco Dott. Antonio Mainiero, in qualità di Presidente, invita la Giunta a deliberare sull'argomento in oggetto.

LA GIUNTA COMUNALE

Visto il D.lgs.vo n. 267 del 18.8.2000;

Premesso che sulla proposta della presente deliberazione, è stato espresso, ai sensi dell'art.49 comma 1, del D.Lgs. 267/2000, parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica parte del Segretario Generale-Dirigente Area Amministrativa Avv.Monica Cinque;

Premesso che con propria deliberazione G.C. n. 206 del 30.11.2012 si approvava il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" previsto dall'art. 7 del DLgs. N. 159 del 27/10/2009;

Esaminate più attentamente le esigenze dell'Ente con riferimento alla applicazione pratica del manuale, approvato con la su citata delibera, alle situazioni oggetto di misurazione e valutazione anche alla luce delle precedenti esperienze, si è rilevata la opportunità di addivenire ad una modifica dei capitoli 2 punti 2.1 e 2.4 e l'intero capitolo 4;

Considerato che il manuale di valutazione di cui alla delibera n. 206 del 30.11.2012 è stato oggetto di relazioni sindacali secondo la normativa vigente;

Ritenuto procedere alla riapprovazione del "Sistema di valutazione e misurazione della Performance", come modificato - **all. A**, parte integrante sostanziale del presente deliberato;

CON voti unanimi, palesi, resi nelle forme di legge,

DELIBERA

1. di riapprovare il "Sistema di misurazione e valutazione della Performance", come modificato al capitolo 2 punti 2.1 e 2.4 ed al capitolo 4, **all. A,** facente parte integrante e sostanziale della delibera;

2. dare atto che si provvederà a dare ai sindacati informativa successiva delle disposte modifiche e dell'avvenuta riapprovazione del manuale;

3. notificare il deliberato al Dirigente Area Amministrativa, al Dirigente Area Finanziaria ed al Dirigente Area Tecnica, ai Responsabili dei Servizi, Ufficio Personale, RR.SS.UU. aziendali e trasmettere copia alle OO.SS. per debita conoscenza;

4. con separata votazione unanime e palese, di dichiarare, stante l'urgenza, la presente deliberazione immediatamente eseguibile, ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.lgs. 18 agosto 2000, n. 267. ---

Di quanto sopra si è redatto il presente verbale che, previa lettura e conferma, viene sottoscritto:

IL SINDACO – PRESIDENTE
f.to Antonio Mainiero

L'Assessore Anziano
f.to Crescenzo Pratola

Il Segretario Generale
f.to Monica Cinque

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Copia della presente deliberazione, è stata pubblicata all'Albo Pretorio on-line di questo Comune dal _____ e vi rimarrà fino a tutto il quindicesimo giorno successivo.

Il Funzionario Responsabile

Ariano Irpino, lì

Per copia conforme, ad uso amministrativo.

Ariano Irpino, lì

Il Funzionario Responsabile

ESECUTIVITÀ

La presente deliberazione è divenuta esecutiva per:

- ☐ decorrenza dei termini, ai sensi dell'art.134, comma 3, del D.lgs. 267/2000
- ☐ ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.lgs. 267/2000

Ariano Irpino, lì

Il Funzionario Responsabile

CITTA' DI ARIANO IRPINO
Provincia di Avellino

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Indice

1. PREMESSA METODOLOGICA 5

1.1. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE 6
1.2. LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE 8

2. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE 10

2.1. LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE: OBIETTIVI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI 10
2.1.1. LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA 10
2.1.2. LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI 11
2.2. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI 11
2.2.1. LA VALUTAZIONE EX POST DEGLI OBIETTIVI 13
2.2.2. PROBLEMATICHE RELATIVE ALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI 15
2.3. LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE 18
2.3.1. LE AREE DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE: IL RENDIMENTO QUALITATIVO 19
2.3.2. LE AREE DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE: L'INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE 19
2.3.3. LE AREE DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE: LA CAPACITÀ ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE 20
2.3.4. LE AREE DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE: LA COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITÀ TECNICA 20
2.4. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE 21
2.5. LE CARATTERISTICHE DEGLI INDICATORI 24

3. GLI ALGORITMI USATI DAL SISTEMA DI VALUTAZIONE 26

4. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE 29

4.1. I SOGGETTI COMPETENTI ALLA VALUTAZIONE 29
4.2. LA TEMPISTICA DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE 30
4.2.1. LA TEMPISTICA RIGUARDO LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI 30
4.2.2 IL MONITORAGGIO DELLO STATO DI AVANZAMENTO DEGLI OBIETTIVI 31
4.2.2. LA VALUTAZIONE FINALE 31
4.3. LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 32

5. IL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE E DI RIPARTIZIONE DELLE RISORSE DECENTRATE 34

5.1. IL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE 34
5.1.1. INDENNITÀ DI RISULTATO ANNUALE DA DISTRIBUIRE SULLA BASE DEI RISULTATI DELLA VALUTAZIONE 34
5.1.2. IL BONUS DELLE ECCELLENZE 35

5.1.3. PREMIO PER L'INNOVAZIONE E L'EFFICIENZA 35
5.1.4. PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI 36
5.1.5. RETRIBUZIONE DI RISULTATO PER I DIRIGENTI E I TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA 36
5.2. LE RISORSE PER PREMIARE 37
5.3. LE FASCE DI MERITO 38
5.3.1. CRITERI PER LA DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE 39

6. IL CONTRADDITORIO E LA PROCEDURA DI CONCILIAZIONE 42

7. ALLEGATO A: GUIDA ALLA VALUTAZIONE 43

7.1. GUIDA ALLA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI 43
7.1.1. GUIDA PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA/DIRIGENTI 43
7.1.2. GUIDA PER LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI CAT. D NON P.O. 50
7.1.3. GUIDA PER LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI CAT. C E B 56
7.2. GUIDA ALLA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI 62
7.2.1. GUIDA PER LA VALUTAZIONE DI OBIETTIVI PER TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA 62
7.2.2. GUIDA PER LA VALUTAZIONE DI OBIETTIVI DI AREA O TRASVERSALI DEI DIPENDENTI 63

8. ALLEGATO B: SCHEDE DI VALUTAZIONE 64

8.1. SCHEDE DI VALUTAZIONE 64
8.1.1. SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI 64
8.1.2. SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI CAT. A 66
8.1.3. SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI CAT. B 68
8.1.4. SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI CAT. C 70
8.1.5. SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI CAT. D NON P.O. 72
8.1.6. SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI CAT. D P.O. / DIRIGENTI 74

1. PREMESSA METODOLOGICA

Il presente documento illustra il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del Comune di Ariano Irpino (d'ora in avanti "Sistema").

La definizione del Sistema, previsto dal D. Lgs. n. 150/2009, art. 30, è compito dell'Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora in avanti OIV). L'adozione del Sistema spetta, invece, all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'amministrazione, secondo i rispettivi ordinamenti, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi del citato articolo 7, comma 1, del decreto. Il Sistema adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza.

Il documento è così strutturato:

1. una parte generale che illustra le modalità di applicazione del D. Lgs. n. 150/2009 ai Comuni, definisce lo scopo e la struttura complessiva del Sistema con un piano di attuazione degli adempimenti previsti dallo stesso;
2. tre sezioni che sviluppano il Sistema con riferimento a tutti gli ambiti di misurazione e valutazione previsti dal D. Lgs. n. 150/2009 e a quelli propri della *mission* dell'Amministrazione e cioè:
    a. la performance organizzativa
    b. la performance individuale articolata in:
        i. strumenti e criteri di valutazione, incluse le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema;
        ii. la valutazione dei dirigenti, dei responsabili di posizioni organizzative e del personale;
    c. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Le responsabilità operative dell'OIV, previsto dall'Art 14 del D. Lgs. n. 150/2009, riguardano:

1. la definizione del Sistema di misurazione e valutazione in sede di prima applicazione entro il 31 dicembre 2010;
2. la valutazione della performance del comune nel suo complesso, come sintesi delle diverse componenti, a partire dal 2012 con riferimento alle attività svolte nell'anno precedente, al Sistema di misurazione e valutazione della performance ed al Piano della performance approvato dalla Giunta comunale entro le scadenze di legge per gli enti locali;
3. la compilazione della graduatoria delle valutazioni del personale;
4. l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione;

5. la convalida della "Relazione sulla performance" approvata dalla Giunta comunale,
6. la realizzazione di indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

1.1. Ambiti di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua (v. Art. 7, comma 3):

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di garanzia e di conciliazione in caso di divergenza valutatore-valutato;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

a) la performance organizzativa, cioè la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'istituzione nel suo complesso.

Ciò significa valutare*(v. Art. 8)*:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività con rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
- il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

b) *la performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa (Art.9, comma 1) collegata:*
   - agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
   - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
   - alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
   - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

c) *la performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (Art. 9, comma 2),*
   - collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Come supporto all'elaborazione del Sistema si può fare riferimento a una prima elaborazione di tali indirizzi, pubblicata dalla Civit con le Delibere n. 88/2010 avente per oggetto "Linee guida per la definizione di standard di qualità" e la n. 89/2010 avente per oggetto "Indirizzi sottoposti a consultazione in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)". La delibera n. 89 si focalizza sulla misurazione delle performance a livello organizzativo.

L'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance richiede la fissazione, ai sensi dell'Art. 7, comma 3 del D.Lgs. n. 150/2009, di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità.

Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione, è rappresentato nella tabella 1, dove per ciascuna fase del sistema si individuano le connesse caratteristiche. I tempi di attuazione sono suscettibili di adattamenti secondo le norme dei regolamenti comunali e del contratto di lavoro applicabile al Comune, nei limiti consentiti dal D.Lgs. n.150/2009.

Tabella 1

Fasi	Pianificazione	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità	Trasparenza
Attività	Rilevazione e analisi dei bisogni dei cittadini e degli utenti Definizione strategie di medio-lungo periodo	Definizione degli obiettivi triennali di performance	Verifica infrannuale (a scelta del comune) sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia	Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni	Valutazione dei risultati e delle prestazioni (del vertice, dei dirigenti, del personale e delle singole strutture organizzative)	Erogazione istituti premialità	Redazione ed adozione programma trasparenza e integrità
Responsabili	Organi di indirizzo politico (Sindaco-Consiglio-Giunta)	Vertice direzionale Giunta Comunale	Vertice con controllo di gestione Dirigenti Valutatori	Vertice controllo di gestione OIV Dirigenti	Vertice OIV Dirigenti	Vertice OIV Ufficio sviluppo organizzativo	Vertice direzionale Giunta comunale
Strumenti	Linee programmatiche Bilancio e relazione previsionale e programmatica Piano Strategico	PEG/PDO e piano delle attività (piano della performance) Indicatori di performance	Sistemi di misurazione e valutazione della performance Proiezione degli indicatori	Rendicontazione del controllo di gestione su indicatori di performance. Referto del Controllo di gestione	Schede di valutazione sulla performance individuale Relazione sulla performance organizzativa Relazione sulla performance dell'ente nel suo complesso	Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse	Programma di trasparenza ed integrità
Tempi	Entro il 31 Dicembre anno n	Durante e dopo l'approvazione del Bilancio entro gennaio anno n+1	Cadenza semestrale a partire dall'anno n+1	Rendicontazione indicatori di performance entro marzo anno n+1 Referto controllo di gestione entro aprile anno n+1	Aprile anno n+1	Maggio anno n+1	Entro 31 dicembre anno n

1.2. Le caratteristiche del sistema di valutazione

Il sistema di valutazione possiede le seguenti caratteristiche:

Frequenza

La valutazione delle prestazioni è un processo continuo assimilabile, anzi, coincidente, in gran parte, con il processo di leadership che ogni superiore esercita al meglio delle sue capacità nei confronti dei suoi collaboratori al fine di massimizzare la motivazione al lavoro.
La valutazione delle prestazioni dovrà essere formalizzata con frequenza annuale per garantire omogeneità di giudizio e perché possa essere utilizzata per fornire elementi utili per altre decisioni relativi allo sviluppo professionale (formazione, retribuzione, carriera).

Tecnica

La valutazione si basa sul confronto tra "**atteso**" ed "**effettivo**" e fa riferimento in primo luogo agli effetti gestionali del **comportamento** e in secondo luogo, per quanto più possibile, a fatti gestionali collegati ai **risultati**.
La valutazione non deve fare riferimento alle caratteristiche personali in sé, se queste non hanno influenza sui risultati. In altri termini si può dire che si valuta ciò che una persona

ha fatto, non com'è fatta questa persona; o, anche, che si valuta la prestazione e non la persona.

Revisione

La valutazione è l'espressione di una opinione personale espressa dal valutatore e non è mai una "misura di rendimento". Rimane quindi, un fatto soggettivo, sia pure sistematico. L'OIV assicura che il sistema di valutazione tenda verso l'eliminazione delle criticità e deve presiedere la valutazione complessiva dell'ente, affiancando i singoli valutatori, affinché le valutazioni siano effettuate correttamente e si riducano i fenomeni di discriminazione tra valutati e gli opportunismi dei valutatori.

Comunicazione

La comunicazione è un requisito essenziale perché la valutazione non sia soltanto uno strumento di giudizio, ma anche un'opportunità che consente:

a) al valutatore di verificare il suo modo di vedere la prestazione del collaboratore;
b) al collaboratore valutato di confrontarsi con il valutatore;
c) ad entrambi di fare chiarezza su:
    - risultati attesi
    - risultati conseguiti
    - problemi gestionali
    - sviluppo delle prestazioni

Destinatari

Il sistema di valutazione riguarda tutto il personale e il segretario comunale.

2. Gli elementi del Sistema di Valutazione

2.1. La valutazione del personale: obiettivi e comportamenti organizzativi

La valutazione della prestazione dei dipendenti avviene su due piani fondamentali:

- il grado di raggiungimento di obiettivi individuali predeterminati; questo fattore sarà valutato attraverso il fattore di valutazione **risultati ottenuti**, contenuto nel sistema di valutazione.

- l'adeguatezza dei **comportamenti organizzativi** valutata con riferimento ad atteggiamenti e comportamenti tipici di una direzione aperta, moderna ed avanzata, che ha pienamente sviluppato le capacità di direzione richieste in un ente locale (competenze organizzative). Il comportamento organizzativo sarà valutato con i 4 fattori di valutazione (Rendimento qualitativo, integrazione personale nell'organizzazione, capacità organizzative e di gestione, competenza professionale e capacità tecnica) che saranno specificati di seguito.

Il fattore di valutazione degli obiettivi rispetto alla valutazione dei comportamenti organizzativi assumerà valore crescente all'aumentare dell'autonomia gestionale e di ruolo; in questo senso assumerà maggiore peso e importanza per i titolari di posizione organizzativa e/o dirigenti.

2.1.1. La valutazione dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa

La valutazione della performance individuale dei responsabili dei servizi riguarda:

a) il raggiungimento di obiettivi che possono essere di unità organizzativa, trasversali tra unità, o complessivi di ente;
b) i comportamenti organizzativi e le competenze gestionali dimostrate, con riferimento alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura. La valutazione delle competenze collegate alla gestione dei collaboratori deve fare riferimento, tra l'altro, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La valutazione dei responsabili potrà essere collegata eventualmente anche a:

c) eventuali indicatori di performance dei servizi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità o di ente;
d) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali.

Per ogni singolo obiettivo dovrà essere redatta apposita scheda di descrizione.
A fine periodo si procederà a valutare il raggiungimento dei singoli obiettivi e alla relativa valutazione, secondo le schede allegate al presente manuale.

2.1.2. La valutazione dei dipendenti

La valutazione effettuata dai responsabili dei servizi sulla performance individuale del personale agli stessi assegnato è collegata:

a. al contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, o trasversali di unità organizzativa o di ente,
b. ai comportamenti organizzativi e alle competenze dimostrati.

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di risultati specifici, espressi attraverso idonei indicatori di risultato, che consentano di determinare a consuntivo la misura in cui ciascun obiettivo è stato raggiunto (risultato). Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente.
La valutazione sul piano delle competenze organizzative viene effettuata valutando in quale misura ciascun dipendente manifesta comportamenti ed atteggiamenti tipici di una direzione in grado di svolgere efficacemente e responsabilmente il proprio ruolo. Tali atteggiamenti sono "tipizzati" e descritti attraverso una check list, che costituisce il riferimento per la valutazione.
L'utilizzo combinato di obiettivi e comportamenti organizzativi permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente.
Il piano dei comportamenti organizzativi permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.

2.2. La valutazione degli obiettivi

In generale, gli obiettivi rappresentano:

1. risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento,

2. riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria,
3. in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione,
4. concordati ad inizio periodo,
5. risultati riferiti all'intero settore(che però non siano l'attività ordinaria complessiva o attività routinaria e normale).

La valutazione su obiettivi presuppone un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici al quale, peraltro, i responsabili sono chiamati a fornire un contributo propositivo.

Sempre in linea generale, gli obiettivi devono possedere i seguenti requisiti formali:

- chiarezza e precisione: devono identificare in modo chiaro e preciso il punto di arrivo ed i risultati attesi;
- sinteticità: devono contenere una descrizione di massima molto sintetica delle attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti specificità: i diversi obiettivi devono essere adeguatamente specificati nelle proprie dimensioni di risultato, eventualmente associando tali risultati a indicatori quantitativi; in tal modo diviene più agevole poter stabilire a consuntivo, con relativa precisione, se e in quale "misura" l'obiettivo è stato raggiunto;
- ampiezza e generalità: la specificazione di risultati attesi molto precisi, non preclude la possibilità di definire obiettivi sufficientemente ampi e generali; in tal senso, l'obiettivo può essere considerato il contenitore ampio di una pluralità di risultati attesi più specifici.

Oltre ai requisiti formali, il sistema degli obiettivi deve possedere alcuni requisiti di contenuto; a tale riguardo, si suggerisce di identificare obiettivi che siano:

- sfidanti: i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere "irrealistici o indipendenti dall'azione del dipendente" perché ciò avrebbe un effetto demotivante, né devono essere "scontati e di facile realizzazione", perché in tal caso perderebbero il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
- orientati alla soluzione di problemi: l'obiettivo deve essere costruito a partire da un "problema in cerca di soluzione"; anche laddove le attività si presentano routinarie e ripetitive è possibile individuare problemi irrisolti e situazioni da migliorare; in ogni caso, deve essere un problema irrisolto a spingere verso la costruzione di un obiettivo e non l'obiettivo a creare artificialmente un problema, perché si è comunque costretti a "lavorare per obiettivi";
- adeguatamente selezionati: si suggerisce di individuare solo quegli obiettivi che, più degli altri, siano sfidanti e orientati alla soluzione di problemi. Infatti il numero degli obiettivi non deve essere eccessivo ed inoltre non è opportuno costruire degli obiettivi

che siano troppo di dettaglio, infatti è preferibile individuare degli obiettivi di carattere più generale ed eventualmente declinarli a livello di azioni o risultati.

Per costruire obiettivi che abbiano le caratteristiche di forma e di contenuto individuate nei precedenti paragrafi, il metodo proposto prevede, per ciascun obiettivo, i seguenti elementi caratteristici:

- titolo: si tratta di un titolo breve che serve a identificare l'obiettivo e a evocarne sinteticamente i contenuti;
- descrizione: è una descrizione sintetica che spiega, in generale, in cosa consiste l'obiettivo e quale risultato complessivo è atteso dalla sua realizzazione;
- singole attività necessarie alla realizzazione dell'obiettivo; si tratta delle fasi che portano alla realizzazione dell'obiettivo;
- tempi di realizzazione e conclusione: stabiliscono i tempi o il periodo entro il quale l'obiettivo sarà conseguito e realizzato; possono anche essere riferiti a fasi parziali o intermedie.
- indicatori di risultato riferiti sia alla realizzazione delle singole attività che al raggiungimento dell'obiettivo complessivo.
- ponderazione dell'obiettivo e peso relativo dello stesso sul totale degli obiettivi assegnati.

Al fine di individuare un obiettivo può essere utile seguire questo processo:

- riflessione sulla mission: significato e motivazione dell'esistenza del proprio settore;
- collegamento con il piano politico: indirizzi, linee di azione, bilancio preventivo;
- coerenza tra obiettivi di PEG (o documento affine) e Relazione Previsionale e Programmatica, che può evolvere in un collegamento diretto e stretto;
- ricerca ed identificazione di parametri qualitativi e quantitativi significativi per il governo della propria attività, o eventualmente identificazione di situazioni problematiche;
- individuazione di obiettivi anche sulla base di progetti di anni precedenti non ancora completati o basati sullo smaltimento di residui.

2.2.1. La valutazione ex post degli obiettivi

La valutazione degli obiettivi misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi.

Agli obiettivi di PEG sono attribuiti dei pesi che assumeranno, anno per anno, valori diversi che saranno stabiliti dall'Organismo Indipendente di Valutazione su proposta del Segretario Comunale (per i parametri a e b), ovvero dal Sindaco (per il parametro c).

Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo è correlato ai seguenti parametri:

- livello di complessità operativa (parametro a), va riferito ad una serie di fattori che permettono d'identificare il rilievo assunto dall'obiettivo rispetto al grado di innovazione del progetto, anche in funzione del know how richiesto (complessità rispetto ai profili di competenza professionale necessari); all'esistenza di criticità rispetto alle risorse umane e strumentali affidate (complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari). Tale parametro, da commisurare anche alle risorse a disposizione, avrà un valore compreso nell'intervallo da 0 a 100.
- implicazioni in termini di integrazione organizzativa (parametro b): in relazione al rilievo assunto dal progetto rispetto alla complessità relazionale - sia interna che esterna- e rispetto al coinvolgimento di strutture diverse, il cui valore sarà compreso nell'intervallo da 0 a 100.
- contributo al raggiungimento delle priorità politiche dell'Ente (parametro c), in relazione al raggiungimento delle priorità politiche dell'Ente: rilievo assunto dall'obiettivo per il raggiungimento delle priorità e dei programmi politici dell'amministrazione, il cui valore sarà compresa tra 0 e 100.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi di attuazione delle politiche di governo viene misurato utilizzando appositi indicatori, che verranno definiti annualmente dal Segretario, sentiti i dirigenti delle strutture di massimo livello (o, in loro assenza, i titolari di posizioni organizzative).

La valutazione a consuntivo degli obiettivi si propone di stabilire:

- se l'obiettivo è stato conseguito, non conseguito o conseguito parzialmente;
- in quale misura l'obiettivo è stato conseguito. In questo caso, si collegherà il punteggio al livello di raggiungimento dell'obiettivo; per cui potremo definire se il risultato non è stato raggiunto (specificando il perché e le eventuali attenuanti a carico del soggetto valutato che determinano una valutazione più o meno non soddisfacente), se è stato raggiunto distinguendo se il risultato è stato raggiunto a livello sufficiente, se è stato pienamente conseguito o se è stato anche superato; a questi livelli di valutazione verrà quindi associato un punteggio.

Gli obiettivi di PEG possono avere indicatori di risultato differenziati, tali da prefigurare le tre categorie di riferimento per il processo di valutazione:

- Obiettivo pienamente raggiunto
- Obiettivo parzialmente raggiunto
- Obiettivo non raggiunto

Com'è evidente, queste tre categorie non sono necessariamente presenti per tutti gli obiettivi, potendone sussistere alcuni per i quali il raggiungimento parziale non può essere definito. Il Segretario concorda con i dirigenti interessati i valori minimi degli indicatori che definiscono il raggiungimento parziale o totale di ciascun obiettivo di PEG. Al di sotto di questi valori di risultato l'obiettivo si considera non raggiunto. A un obiettivo pienamente raggiunto si associa un coefficiente di raggiungimento pari al 100%, a un obiettivo parzialmente raggiunto si associa un coefficiente di raggiungimento pari alla percentuale indicata in sede di programmazione e a un obiettivo non raggiunto viene attribuito un coefficiente di raggiungimento pari allo 0%.

2.2.2. Problematiche relative alla misurazione e valutazione degli obiettivi

La difficoltà di tale valutazione risiede soprattutto nella individuazione precisa di una "misura" del conseguimento dell'obiettivo.

Nessuna difficoltà sussiste quando il conseguimento dell'obiettivo è riferito a fenomeni misurabili.

Tale misurazione risulta più problematica nel caso in cui l'obiettivo sia riferito a fenomeni complessi i cui effetti siano difficilmente traducibili in quantità misurabili. Ad esempio, quando tali effetti investano aspetti quali:

- la qualità di servizi prestati "fuori dal mercato";
- il governo e la regolazione di sistemi economici, territoriali, ambientali ecc.;
- i servizi interni prestati da unità organizzative di staff a unità organizzative di line.

La problematicità della misurazione di fenomeni organizzativi complessi non costituisce però un impedimento assoluto all'attività di valutazione. Come è noto, "*misurazione*" e "*valutazione*" sono concetti - anche etimologicamente - distinti.

"*Misurare*" rimanda all'idea di una valutazione precisa dell'entità e della dimensione di un fenomeno, di uno stato o di un oggetto, il cui manifestarsi viene associato a quantità rilevate attraverso strumenti di misura.

"*Valutare*" costituisce invece un'attività di più ampia portata che consiste nel prendere in considerazione, con attenzione ed eventualmente avvalendosi di metodi di osservazione ed analisi, gli effetti di un fenomeno oppure i pro ed i contro di un'azione, ai fini di un giudizio impegnativo.

É evidente che la valutazione può giovarsi di misure - anche approssimative - dei fenomeni di cui si intende formulare un giudizio. Ma è altrettanto evidente che essa può anche non sovrapporsi con tali misure. Il campo della valutazione è molto più esteso ed utilizza una molteplicità di informazioni aggiuntive, come ad esempio: il rispetto dei tempi per realizzare o concludere un'attività; la dimostrazione di aver seguito determinati percorsi d'azione ritenuti a priori validi e desiderabili; il coinvolgimento di altri soggetti a vario titolo interessati all'azione; la dimostrazione di capacità innovative, individuando soluzioni nuove ed originali; la soddisfazione dell'utenza, ecc.

Pare opportuno precisare, in linea con le direttive di questo documento, che alcuni di tali fatti si prestano ad essere misurati (ad esempio, il numero dei soggetti coinvolti). Tuttavia, poiché le misure non sempre sono assolutamente significative e pertinenti (ad esempio, oltre al numero dei soggetti coinvolti occorre considerare l'importanza, la rilevanza e la criticità di ciascuno di essi) oppure non sono sempre convenientemente e tempestivamente rilevabili (esiste infatti un costo della misurazione che può sconsigliare di utilizzare complessi sistemi di misurazione soprattutto se i benefici informativi sono modesti e limitati), è necessario che il giudizio sia basato anche su fatti, considerati nella loro globalità ed apprezzati mediante l'osservazione diretta o indiretta. L'eventuale ricorso a misure quantitative, che ne siano espressione, laddove sia possibile e conveniente, può costituire un valido supporto all'analisi dei fatti, ma non deve mai sostituirsi all'interpretazione ed al discernimento di chi valuta.

Dunque, stabilire in quale "misura" l'obiettivo è stato conseguito, è possibile a condizione che si intenda non nel senso, derivato dal concetto di "misurazione", di fornire una "misura quantitativa" di tale conseguimento (ad esempio, il 73% o il 47% di conseguimento); ma nel senso di valutare "approssimativamente" se i risultati raggiunti sono più o meno in linea con gli obiettivi prefissati.

A tale fine, è necessario:

- stabilire se i tempi sono stati rispettati (laddove ci sia un problema di rispetto dei tempi);
- prendere in considerazione i singoli risultati attesi specifici programmati di ciascun obiettivo;
- stabilire "approssimativamente" lo scostamento tra risultati specifici ottenuti e risultati specifici attesi, avvalendosi e di indicatori quantitativi;
- formulare un giudizio di sintesi su ogni risultato specifico;
- stabilire "approssimativamente", tenendo conto di tutti i risultati specifici realizzati e del rispetto dei tempi (ma senza alcun automatismo), il grado di conseguimento dell'obiettivo globalmente considerato;
- formulare un giudizio di sintesi sul grado di conseguimento dell'obiettivo.

Per la valutazione ex post degli obiettivi viene previsto l'utilizzo di una "scheda di valutazione dell'obiettivo".

Tale scheda, in linea con il metodo proposto, prevede i seguenti momenti di valutazione:

- una valutazione della realizzazione delle singole fasi che portano al raggiungimento di un obiettivo; in questo caso si potrà evidenziare la percentuale di raggiungimento delle fasi e gli eventuali ritardi; questa parte porterà ad una valutazione complessiva delle attività svolte;
- una valutazione sul rispetto dei tempi: si procede a tale valutazione solo nel caso in cui il "fattore tempo" sia rilevante (tipicamente nel caso di progetti che hanno un inizio ed una fine determinati); consiste nel raffronto tra tempi previsti e tempi effettivi, nonché nell'analisi degli eventuali scostamenti;
- una valutazione relativa ad indicatori quali-quantitativi, significativi rispetto all'obiettivo; la valutazione viene effettuata in tre fasi: a) rilevazione degli eventuali indicatori associati al risultato e confronto tra misura prevista e misura raggiunta; b) descrizione sintetica del risultato specifico ottenuto in rapporto al risultato atteso; c) formulazione di un giudizio sintetico finale sul grado di conseguimento dell'obiettivo specifico;
- un giudizio sintetico di efficacia complessiva del grado di raggiungimento dell'obiettivo, che rappresenta il momento conclusivo della valutazione: nessun automatismo è stabilito tra tale giudizio sintetico e gli altri momenti di valutazione.

Si tenga presente che il "valore aggiunto" della valutazione non è tanto il suo utilizzo in chiave di sistema premi/punizioni per sanzionare comportamenti disfunzionali, quanto la sua valenza di strumento che consente di attirare l'attenzione dei decisori sui problemi da risolvere e sulle soluzioni da adottare.

Di conseguenza, l'attività valutativa non deve proporsi semplicemente di stabilire, al termine della gestione, in quale misura:

- gli obiettivi sono stati conseguiti;
- i valutati dimostrano buone capacità gestionali e direzionali.

Deve, invece, essere intesa come un processo che accompagna l'ente nel corso dell'intera gestione. Solo in questo modo sarà possibile:

- definire e, soprattutto, condividere gli obiettivi che intende perseguire l'ente; *si rammenta che una maggiore condivisione incrementa la propensione ad utilizzare il sistema per migliorare la propria attività e stimola contributi per il superamento delle criticità;*
- portare gli obiettivi a conoscenza di tutti il livelli dell'organizzazione;

- evidenziare tempestivamente gli eventuali problemi, anche con confronti sull'andamento delle prestazioni;
- consentire per tempo l'adozione di misure correttive.

Per quanto concerne gli obiettivi, sarà necessario concordare:

- le "correzioni di rotta" possibili;
- gli interventi necessari;
- la specificazione del significato specifico attribuito in un certo periodo e in un determinato contesto, ai diversi fattori di valutazione e sotto-fattori;
- la eliminazione di obiettivi che, per circostanze oggettive, non sono più perseguibili;
- la specificazione di obiettivi inizialmente definiti in modo non del tutto preciso;
- la parziale ridefinizione di obiettivi che, per circostanze oggettive, necessitano di essere rivisti e riconsiderati.

Per quanto concerne i comportamenti, valutatore e valutato prenderanno in considerazione i comportamenti tipo su cui è basata la valutazione e stabiliranno quali eventuali difficoltà o problemi impediscono di adottare una linea di condotta coerente con il profilo di una dirigenza pienamente calata nel suo ruolo.

2.3. La valutazione dei comportamenti organizzativi/competenze

La valutazione dei comportamenti organizzativi è basata su una lista di comportamenti e atteggiamenti che il sistema di valutazione si propone di incentivare e diffondere all'interno dell'ente.
La valutazione delle prestazioni dei dipendenti evidenzia non solo le formali mansioni, compiti e responsabilità dei dipendenti, staticamente considerati, ma anche il dinamico svolgimento dell'attività del dipendente all'interno dell'organizzazione e quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla organizzazione e alla realizzazione degli obiettivi perseguiti.

Occorre evidenziare:

- il concreto contesto organizzativo e operativo nel quale il dipendente è collocato;

- il riferimento non ai singoli atti in cui si articola la prestazione lavorativa, ma ad un ciclo annuale di prestazioni considerato nella sua globalità e continuità e finalizzato ad un risultato significativo;
- la definizione della prestazione professionale come processo da seguire, analizzare e ottimizzare nel suo svolgimento, anche attraverso azioni correttive, di formazione e valorizzazione;
- il contributo del dipendente alla concreta soluzione dei problemi in un contesto di relazioni con altri soggetti e articolazioni organizzative interne e spesso, con soggetti esterni.

A questo fine, la valutazione si concretizza su quattro grandi aree, che costituiscono altrettante dimensioni di svolgimento della prestazione professionale.
Le aree sono specificate nei seguenti sottoparagrafi.

2.3.1. Le aree di valutazione della prestazione: il rendimento qualitativo

Si evidenziano gli aspetti di qualità dell'attività professionale svolta e dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e, più in genere, l'apporto personale del dipendente ai processi di lavoro.
Questo fattore evidenzia poi l'impegno, la disponibilità alla flessibilità e al cambiamento, la capacità cioè non solo a rendersi flessibili nel tempo e nello spazio, ma anche ad accettare positivamente il cambiamento.
In questo senso il fattore di valutazione si specifica in quattro sotto-fattori che evidenziano rispettivamente:

a. l'iniziativa personale;
b. la qualità della prestazione;
c. la flessibilità nello svolgimento del lavoro e promozione del cambiamento;
d. senso del ruolo.

2.3.2. Le aree di valutazione della prestazione: l'integrazione personale nell'organizzazione

Questo fattore sottolinea la disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con i cittadini e con i colleghi del proprio e di altri uffici.
Si evidenzia in particolare quanto complesse e delicate sono le relazioni da attivare e mantenere per garantire elevati livelli di servizio, ed anche per ottenere risorse, informazioni, supporto, consenso da interlocutori con i quali si entra in rapporto. Si tratta tipicamente dei rapporti con gli utenti dei servizi e con coloro che apportano risorse e prestazioni, siano essi esterni o interni all'istituzione.

I quattro sotto- fattori in particolare sono:

a. *capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori;*
b. *capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e favorire la circolazione di informazioni;*
c. *collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio;*
d. *capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo dell'ente.*

2.3.3. Le aree di valutazione della prestazione: la capacità organizzative e di gestione

Con questo fattore si evidenzia quanto ampie e delicate sono le eventuali risorse umane e/o strumentali assegnate, cioè sotto la responsabilità della posizione professionale considerata.
Si evidenzia quindi la rilevanza della responsabilità decisionale e comunque di utilizzo riferita in modo combinato a risorse economiche e collaborazione di persone.

I sotto-fattori per tutte le categorie sono i seguenti:

a. *capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo;*
b. *rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati finali;*
c. *capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività.*

Per le categorie D e per i dirigenti si aggiunge il fattore:

d. *capacità di gestione del personale.*

2.3.4. Le aree di valutazione della prestazione: la competenza professionale e capacità tecnica

Con questo fattore si intende la progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze tali da qualificare il bagaglio professionale - progressiva qualificazione del contenuto di lavoro svolto nelle varie posizioni ricoperte.
Si sottolinea così quanto è complesso il processo per produrre gli output finali di competenza di ciascuna posizione professionale e quindi quale è l'entità delle conoscenze scientifiche e delle metodologie tecnico- professionali necessarie per operare utilmente.
Ciò si lega anche al grado di incertezza che è necessario affrontare per produrre risultati non sempre definiti a priori di fronte alla probabilità di avere imprevisti, varianze, eccezioni, in numero e importanza notevoli.
Si distingue la dimensione delle conoscenze (il sapere) da quella delle capacità/competenze (sapere fare) e la propensione a crearsi mansioni sempre più allargate e arricchite in termini di contenuti; in particolare quindi i quattro sotto-fattori sono:

a. *conoscenze generali della categoria;*
b. *conoscenze specialistiche del ruolo/profilo professionale;*
c. *capacità professionali e tecniche;*
d. *confini del ruolo professionale.*

Mediante la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede si perviene, così, a una più chiara, completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'organizzazione e delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.

2.4. La valutazione del segretario comunale

Il sistema di valutazione della performance del Segretario Comunale si inserisce nell'ambito del Ciclo di gestione della Performance e si articola in due momenti diversi:

a) la valutazione su *Obiettivi di performance* in riferimento alle funzioni conferite istituzionalmente al Segretario Comunale dalle leggi, dai regolamenti e dai provvedimenti Sindacali nonché ad altre funzioni/attività assegnate dall'organo politico, così come descritto al precedente art.

b) la valutazione su *Comportamenti Professionali Manageriali*, che valuta il grado di allineamento dei comportamenti esibiti rispetto alle attese di ruolo. Tali comportamenti professionali, connessi alle funzioni assegnate ai sensi dell'art. 97 Tuel D. Lgs. 267/2000, integrano la competenza esercitata sulla gestione amministrativa, finanziaria e tecnica dell'Ente, e presuppongono il raggiungimento di obiettivi comportamentali ben definiti (es. gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente).

Il sistema di valutazione del Segretario Comunale è composto da un'unica scheda articolata in due parti:

a) la prima parte è dedicata alla valutazione del risultato sugli obiettivi di performance connessi alle funzioni istituzionali del Segretario Comunale o a attività/obiettivi assegnati dall'organo politico;

b) la seconda, invece, è appositamente riservata alla valutazione dei comportamenti professionali manageriali da cui si evincono gli obiettivi comportamentali assegnati.

La valutazione del segretario comunale dovrà essere svolta dal Sindaco, con il supporto

dell'Oiv.
La metodologia di calcolo prevede che la retribuzione di risultato vari al variare del punteggio conseguito a seguito della valutazione, attraverso la previsione di determinati scaglioni di punteggio ottenuto a cui corrisponde una differente percentuale di retribuzione di risultato.
Il sistema di valutazione del segretario comunale, finalizzato alla corresponsione della retribuzione di risultato come prevista dal CCNL vigente, si basa sulla valutazione delle attività e delle funzioni svolte esplicitate dall'art. 97 del TUEL e delle altre eventualmente conferite dal Sindaco o previste da regolamenti e statuto.

La retribuzione di risultato da corrispondere al Segretario Comunale sarà ottenuta applicando la percentuale relativa al peso delle singole funzioni svolte al livello di punteggio ottenuto espresso in decimi.

Gli obiettivi di performance assegnati al Segretario sono connessi alle funzioni indicate dalla legge, statuto e regolamenti, ricomprese nell'art. 97 del TUEL D. Lgs. 267/2000 e consistono nelle componenti di seguito elencate.

Componente	Valore atteso	Peso	Punteggio min-max	Punteggio ponderato
a) Collaborazione ed assistenza giuridico- amministrativa - Art.97, comma 2 del TUEL partecipazione attiva, nella veste consultiva e propositiva, nelle materie proprie del Segretario	Assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi di governo e i soggetti che si interfacciano con l'ente in ordine alla conformità tecnica, giuridica e amministrativa dell'azione e degli atti rispetto alle leggi, allo Statuto e ai regolamenti del Consiglio e della Giunta curandone la verbalizzazione e gli adempimenti conseguenti.	20 %	0 - 10	
b) Partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni di Giunta e Consiglio - Art. 97, comma 4, lettera a) del TUEL	Funzioni di partecipazione alle riunioni di G.C. e C.C. e altri organi collegiali (es. commissione elettorale comunale), sovrintendenza alla redazione dei verbali.	10 %	0 - 10	
c) Funzioni di rogito dei contratti dell'Ente - Art. 97, comma 4, lettera c) del TUEL	Garantire le funzioni di rogito dei contratti e di autenticazione di scritture private, sovrintendenza all'espletamento dei successivi adempimenti (registrazione, trascrizione, voltura ecc.)	5 %	0 - 10	
d) Eventuali altri funzioni aggiuntive	Funzioni dirigenziali aggiuntive conferite mediante norme statutarie o regolamentari o provvedimenti sindacali	15%	0 - 10	
			Totale punteggio	

La seconda parte della scheda è dedicata alla valutazione dei comportamenti professionali manageriali:
I comportamenti professionali manageriali sono elencati nella tabella seguente.

d) Attività di coordinamento e sovrintendenza dei dirigenti e/o titolari di P.O.	Sovrintendenza e coordinamento dell'attività dei responsabili d'area, tramite note, circolari o incontri con i responsabili in forma singola o collegiale. Collaborazione con gli altri responsabili di struttura.	20 %	0 -10	
e) Capacità di risoluzione delle problematiche, nel rispetto degli obiettivi specifici e delle normative vigenti	Competenza a risolvere le variabili precedenti	15 %	0 -10	
f) Contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative	Propensione a motivare e a valorizzare le professionalità presenti nel lavoro di gruppo assegnato; Propensione ad assumere decisioni autonome e responsabilità (anche in situazioni di emergenza) nel rispetto delle normative e degli obiettivi; Attitudine a trasmettere e a far comprendere gli obiettivi da raggiungere, inserendoli nel più ampio quadro degli indirizzi politico-strategici.	15 %	0 -10	
			Totale punteggio complessivo	

La retribuzione di risultato è conseguenza del punteggio complessivo ottenuto sommando i punteggi ponderati relativi alle singole funzioni svolte.

Di seguito si riporta la tabella indicante le percentuali della retribuzione collegata corrispondenti ai diversi livelli di punteggio complessivo ottenuto.

Punteggio complessivo	Retribuzione collegata
Da 1 a 5,99	0%
Da 6 a 6,99	40%
Da 7 a 7,99	80%
Da 8 a 10	100%

La valutazione finale è trasmessa dal Sindaco al Segretario comunale, che può presentare le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla notifica. Sulle controdeduzioni decide il Sindaco in maniera definitiva.

2.5. Le caratteristiche degli indicatori

Gli indicatori di performance devono essere:

- *Tempificati e tempestivi.* L'immediatezza e la giusta frequenza con la quale si ha la disponibilità degli indicatori costituisce sicuramente un elemento basilare per il processo di miglioramento continuo delle performance. Infatti per esercitare un effettivo controllo i dati necessitano di essere raccolti secondo intervalli di tempo appropriati ed analizzati rapidamente in modo di mettere in condizioni il decisore di prendere le azione correttive desiderate rispetto alle performance perseguite.
- *Validi.* Questa caratteristica concerne il livello di certezza che abbiamo circa il fatto che stiamo misurando ciò che vogliamo effettivamente misurare al fine di valutare.
- *Affidabili.* Con questa caratteristica ci si riferisce al livello in cui una misurazione o uno strumento di misurazione producono i medesimi risultati quando sono utilizzati da persone diverse o dalla stessa persona in occasioni diverse, stante che le altre condizioni siano uguali.
- *Non ambigui.* L'ambiguità infatti crea un danno nell'affidabilità dell'indicatore e crea rischi certi nel livello di accuratezza dei dati raccolti.
- *Misurabili.* Se un parametro non si può misurare non si può controllare.
- *Completi.* Le informazioni ricavabili non devono essere parziali.
- *Rilevanti.* L'indicatore segnala qualcosa di interessante e fondamentale per il processo indagato?
- *Disponibili ed economici.* Ovviamente i costi della raccolta e della elaborazione dei dati devono essere congruenti con i benefici che essi producono.
- *Coerenti.* E' necessario che gli indicatori individuati siano coerenti rispetto all'obiettivo. La possibilità di disporre di indicatori di performance che rispondano per quanto possibile alle caratteristiche sopra indicate dipende molto dalle modalità con cui gli indicatori stessi sono costruiti.

In linea generale, la logica fondamentale per la costruzione di indicatori di performance, tenendo conto della logica del sistema di controllo si basa su alcuni precisi aspetti:

- gli indicatori devono essere correlati agli obiettivi strategici;
- gli indicatori devono essere articolati in relazione a diverse aree di risultato;
- gli indicatori devono essere individuati tenendo conto della caratteristiche dei processi;

- il numero di indicatori non deve essere mai eccessivo, per evitare che il costo della raccolta dei dati sia superiore al beneficio stesso delle informazioni.

La rilevazione degli indicatori deve essere un processo strutturato basato su un'infrastruttura di supporto che ne consenta l'acquisizione, l'analisi, l'elaborazione e la diffusione.

3. GLI ALGORITMI USATI DAL SISTEMA DI VALUTAZIONE

La valutazione tiene conto della valutazione relativa all'area dei comportamenti organizzativi e della valutazione relativa ai risultati; le due aree saranno poi variamente ponderate in funzione delle specifiche finalità di utilizzo del sistema.

Punteggio per i comportamenti organizzativi: P(Co)

Punteggio per i risultati: P(Ris)

I due punteggi saranno poi ponderati in funzione della categoria e dell'utilizzo della metodologia di valutazione, secondo la seguente formula:

$$P(T) = P(Co) * X + P(Ris) * Y$$
$$\text{Dove } X + Y = 100\ \%$$

ESEMPIO: P(T) = P(Co) * 80% + P(Ris) * 20%

Al fine di effettuare una valutazione il più possibile chiara ed oggettiva i criteri/fattori di valutazione dovranno essere variamente ponderati congruentemente alle attività svolte dal lavoratore.
In particolare saranno ponderati l'area dei comportamenti e degli obiettivi in funzione delle categorie professionali (come si evidenzia nello schema seguente), prevedendo una importanza crescente dell'area dei risultati al crescere della categoria di inquadramento:

PONDERAZIONE TRA AREE DI VALUTAZIONE IN FUNZIONE DELLE CATEGORIE PROFESSIONALI

AREE DI VALUTAZIONE	CAT. A	CAT. B	CAT. C	CAT. D	Posizione Organizzativa /Dirigenti
Comportamenti organizzativi 4 macro-fattori di valutazione: - Rendimento qualitativo - Integrazione del personale nell'organizzazione - Capacità organizzativa e di gestione - Competenze professionali e capacità tecnica	90%	80%	70%	60%	50%
Obiettivi	10%	20%	30%	40%	50%

In sede di prima applicazione del presente sistema di valutazione e relativamente alla valutazione dei dirigenti e del personale in posizione organizzativa, il peso dell'area "Comportamenti" e il peso dell'area "Risultati" è, rispettivamente, 60% e 40%.
Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi, come visto nei precedenti paragrafi, il metodo proposto prevede l'attribuzione alla prestazione di ciascun dipendente di distinti punteggi per ogni fattore di valutazione. Ogni fattore di valutazione è suddiviso in quattro oppure cinque sotto-fattori.
La metodologia di valutazione prevede la ponderazione dei sotto-fattori componenti ciascun fattore (descritti nel paragrafi precedenti).
Ogni sotto-fattore è ponderato secondo una scala di importanza e priorità relativa tra i diversi sotto-fattori, secondo una scala che va da 0 a 100; la ponderazione dei sotto-fattori varierà in funzione delle categorie professionali di riferimento (A-B-C-D) e dello specifico profilo professionale (si veda tabella di seguito riportata).
Questo permetterà di adattare il sistema di valutazione della prestazione alle specifiche caratteristiche dei diversi profili professionali, al fine di rendere equo e tecnicamente corretto il processo di valutazione.
Le specifiche ponderazioni dei fattori in relazione ai singoli profili sono evidenziate nella apposita "Tabella della ponderazione dei fattori di valutazione" sotto riportata.

PONDERAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI IN RELAZIONE ALLE CATEGORIE

		Rendimento					Integrazione nell'organizzazione				Capacità organizzative e gestionali				Competenze			
Cat.	Gruppi Professionali	Fat1	Fat2	Fat3	Fat4	Fat5	Fat1	Fat2	Fat3	Fat4	Fat1	Fat2	Fat3	Fat4	Fat1	Fat2	Fat3	Fat4
	Dirigenti	20	25	20	20	15	25	20	30	25	40	30	30		20	30	20	30
D	Posizioni Organ.tive	20	25	20	20	15	25	20	30	25	40	30	30		20	30	20	30
D	tutti i profili	20	20	20	20	20	30	20	30	20	30	20	25	25	20	30	25	25
C	tutti i profili	20	20	25	15	20	30	35	20	15	30	40	30		15	25	35	25
B	tutti i profili	15	30	30	10	15	25	40	20	15	30	45	25		10	20	50	20
A	tutti i profili	15	30	30	10	15	25	40	20	15	30	45	25		10	20	50	20

Come si evince dalla scheda la sommatoria del peso specifico attribuito ai sotto-fattori di ogni fattore di valutazione avrà come risultato 100.

Ad ogni singolo sotto-fattore di valutazione sarà attribuito un punteggio in trentesimi (da 0 a 30 per numeri interi), secondo 5 fasce di punteggio cui corrispondono le specifiche indicate nella "Guida al sistema di valutazione" allegate al presente manuale.

I punteggi attribuiti ad ogni fattore di valutazione saranno ponderati per il peso relativo di ogni fattore di valutazione e determineranno un punteggio finale complessivo espresso in trentesimi (da 0 a 30).

La GUIDA AL SISTEMA DI VALUTAZIONE (si veda l'allegato) definisce per ogni sotto-fattore il significato di ogni punteggio e permetterà di agevolare il processo di valutazione.

4. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

4.1. I Soggetti competenti alla valutazione

Nel quadro sinottico che segue vengono indicati i soggetti competenti e le modalità di valutazione per ognuno dei fattori precedentemente indicati.

Valutazione del comportamento

COMPONENTE	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE	MODALITÀ DI VALUTAZIONE
Comportamento organizzativo	Per i Dirigenti e il Comandate della Polizia Municipale la valutazione del comportamento compete al Sindaco con il supporto del Segretario Comunale e dell'OIV	Fattori di giudizio: - Rendimento qualitativo; - Integrazione nell'organizzazione; - Capacità organizzative e gestionali; - Competenze. Il punteggio complessivo da attribuire alla variabile comportamento organizzativo è dato dalla somma pesata dei punteggi ottenuti da ciascun dirigente per ognuno dei fattori di giudizio individuati. Per tutti i dirigenti, la componente di comportamento organizzativo valutata dal Sindaco (sentiti, laddove necessario, gli assessori competenti) inerisce alla concreta espressione delle competenze e dei comportamenti necessari per l'efficace attuazione del programma di mandato del Sindaco e degli specifici indirizzi di governo formulati. L'indennità di risultato collegata al comportamento organizzativo varierà in funzione del punteggio ottenuto.
	Per i titolari di Posizioni Organizzative competente alla valutazione è il dirigente con il supporto dell'OIV; in assenza di figure dirigenziali, competente alla valutazione è il Sindaco con il supporto del Segretario Comunale e dell'OIV	
	Per i titolari di incarichi in posizione di autonomia ed indipendenza rispetto alla struttura organizzativa dell'ente, competente alla valutazione è il Sindaco con il supporto del Segretario Comunale e dell'OIV	
	Per i dipendenti in posizione subordinata la valutazione verrà effettuata dai titolari di posizioni organizzative di riferimento con il supporto dell'OIV	

Valutazione degli obiettivi

COMPONENTE	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE	MODALITÀ DI VALUTAZIONE
Grado di raggiungimento dei risultati correlati all'attuazione delle politiche (PEG)	Per: - i Dirigenti, - i titolari di Posizione Organizzative con funzioni dirigenziali, - il Comandante della Polizia municipale e - i titolari di incarichi in posizione di autonomia ed indipendenza rispetto alla struttura organizzativa dell'ente, il soggetto competente alla valutazione è il Sindaco con il supporto dell'OIV	Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi Gli obiettivi di PEG possono avere indicatori di risultato differenziati, tali da prefigurare le tre categorie di riferimento per il processo di valutazione: - Obiettivo pienamente raggiunto - Obiettivo parzialmente raggiunto - Obiettivo non raggiunto
	Per i dipendenti in posizione subordinata la valutazione verrà effettuata dai titolari di posizioni organizzative di riferimento con il supporto dell'OIV	

4.2. La tempistica del processo di valutazione

La valutazione delle prestazioni e dei risultati ha una frequenza annuale.

Nel corso del processo di valutazione verranno realizzate delle sessioni di monitoraggio periodico della Performance. Entro 30 giorni dalla data di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione - Piano delle Attività, l'Ente formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli responsabili di settore.

4.2.1. La tempistica riguardo la definizione degli obiettivi

Entro la metà del mese di ottobre dell'anno precedente al periodo di valutazione, il dirigente o titolare di P.O. definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.
Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa.
Le proposte sono presentate al Segretario Comunale e con lo stesso condivise entro la fine del mese di ottobre con indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati.
Entro il mese di novembre, i dirigenti consolidano gli obiettivi con il Segretario Comunale, procedendo, in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali ovvero di obiettivi proposti da un dirigente o titolare di P.O. che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da negoziare con i valutati;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi da assegnare ai valutati.

Nel mese di dicembre, il Segretario Comunale e i dirigenti o titolari di P.O., convocati i necessari incontri di negoziazione in caso di obiettivi nuovi o suscettibili di variazione, predispongono le bozze delle delibere di approvazione degli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

4.2.2 Il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

L'OIV di concerto con il Segretario Comunale effettua il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo alla fine del primo semestre i dati necessari.

Il monitoraggio rivela, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi e sarà oggetto di relazione da parte dell'OIV. Tale relazione deve essere redatta e trasmessa all'organo amministrativo entro il 31 luglio.

Entro il 10 febbraio dell'anno successivo a quello relativo alla valutazione, e quindi a conclusione del monitoraggio, il valutato predispone una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno (unitamente alla presentazione della documentazione a supporto), tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati, e la trasmette all'OIV.

4.2.2. La valutazione finale

Alla trasmissione della relazione sulla valutazione finale dei risultati all'OIV, segue una dettagliata analisi della stessa da parte dei componenti dell'Organismo nel corso della quale viene definito anche il punteggio attribuito al raggiungimento degli obiettivi.

Al termine della valutazione sulla base del raggiungimento degli obiettivi, e in ogni caso entro e non oltre il 20 febbraio dell'anno successivo a quello relativo alla valutazione, l'OIV trasmette le schede di valutazione delle performance al Segretario Comunale competente per la valutazione dei comportamenti. Tali schede riportano:

- la descrizione degli obiettivi;

- il peso relativo;

- l'indicazione della percentuale da attribuire ai singoli obiettivi in caso di raggiungimento solo parziale.

Entro il 10 marzo successivo, le schede, debitamente compilate, vengono ritrasmesse all'OIV che, dopo averle esaminate e validate procede quindi con la notifica delle stesse ai valutati al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate. Tale notifica va effettuata entro il 20 marzo dell'anno successivo a quello relativo alla valutazione.

In assenza di reclami, l'OIV procede, entro e non oltre il 31 marzo successivo, all'attribuzione dei punteggi e alla trasmissione delle schede di valutazione e relativi allegati, unitamente ad una scheda riepilogativa, all'Ufficio Risorse Umane per i necessari adempimenti.

Per quanto attiene alla valutazione dei dipendenti, l'OIV si interfaccia con il dirigente o titolare di P. O. In tal caso, entro il 10 gennaio dell'anno successivo a quello relativo alla valutazione, l'OIV trasmetterà al valutatore le schede di valutazione dei dipendenti. Il dirigente o titolare di P. O. compilerà la scheda di valutazione di ciascun suo collaboratore e le trasmetterà all'OIV, entro e non oltre il 20 gennaio successivo. Sulla base delle schede predisposte, l'OIV procede con l'esamina delle stesse e la predisposizione di una scheda riepilogativa, nella quale saranno riportati, per ciascun dipendente, il punteggio attribuito, la fascia di merito corrispondente, la percentuale di attribuzione del fondo e il relativo benefit. Tale scheda riepilogativa, unitamente agli originali delle schede predisposte dai dirigenti, sono trasmessi entro 15 giorni lavorativi all'Ufficio Risorse Umane che procederà quindi con i necessari adempimenti.

4.3. La Relazione sulla performance

Ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera b), del d.lgs n. 150/2009, le amministrazioni pubbliche redigono annualmente, oltre al Piano della performance, un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato "Relazione sulla perfomance", che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati nonché in relazione alle risorse disponibili, con evidenziazione di eventuali scostamenti. Detta Relazione rappresenta, quindi, lo strumento mediante il quale l'amministrazione svolge un'attività di rendicontazione ai cittadini e a tutti gli ulteriori stakeholders, interni ed esterni, in relazione al Piano della performance, documento che ha darà avvio al Ciclo di gestione e nel quale, in coerenza con le risorse assegnate, saranno esplicitati gli obiettivi, individuali ed organizzativi.

La Relazione sulla performance è definita dall'Organo di indirizzo politico, in collaborazione con i vertici della stessa e deve essere validata dall'Organismo indipendente di valutazione, che ne assicura altresì la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Amministrazione.

Entro il 30 giugno di ogni anno, la Giunta approva la Relazione sulla performance, completata con gli esiti della valutazione individuale (riportando i dati aggregati per fasce di merito) dandone la massima trasparenza.

5. IL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE E DI RIPARTIZIONE DELLE RISORSE DECENTRATE

5.1. Il sistema di incentivazione

Il sistema di incentivazione dell'ente comprende l'insieme degli strumenti monetari e non monetari finalizzati a valorizzare il personale e a far crescere la motivazione interna. Ai sensi dell'art. 20 del D. Lgs. 150/2009, le forme premianti del merito che il Comune può utilizzare possono essere di natura monetaria e sono le seguenti:

- indennità di risultato individuali e/o collettivi da distribuire sulla base dei risultati della valutazione delle performance annuale;
- bonus annuale delle eccellenze;
- premio annuale per l'innovazione e l'efficienza;
- progressioni economiche;
- retribuzione di risultato per i dirigenti e i titolari di posizione organizzativa.

Tali incentivi sono assegnati utilizzando le risorse disponibili e a tal fine destinate nell'ambito delle disponibilità di bilancio, avuto riguardo alle disposizioni contrattuali vigenti nel tempo.

5.1.1. Indennità di risultato annuale da distribuire sulla base dei risultati della valutazione

L'Ente può riconoscere un'indennità di risultato annuale. L'ammontare complessivo delle risorse finalizzate alla retribuzione dell'indennità di risultato sarà individuato sulla base dell'indennità di risultato in quel momento in godimento e sarà suddiviso per il numero di dirigenti e/o di titolari di posizioni organizzative, in modo tale da determinare la quota massima individuale attribuibile, relativamente, appunto alla retribuzione di risultato.
Sulla base dei risultati annuali della valutazione, l'Ente può collocare i dipendenti all'interno di fasce di merito.

Le fasce di merito, assieme alla consistenza di personale e ai meccanismi premiali, sono definiti triennalmente dalla conferenza dei titolari di posizione organizzativa, in tempo utile con il ciclo della *performance*. Le fasce non possono essere inferiori a 3 e superiori a 5 e possono riguardare tutto il personale dell'ente o essere rapportate alle strutture organizzative di massima dimensione dello stesso; in tal caso la consistenza monetaria disponibile per ogni struttura, è rapportata alla consistenza di personale assegnato alla stessa. La consistenza di personale collocato nella prima fascia di merito, nel caso di individuazione di 3 fasce, e nelle prime due fasce di merito, nel caso di individuazione di 5, non può superare

il 30% del personale in servizio nell'anno di riferimento. La differenziazione economica tra le fasce non può essere inferiore a un rapporto di 1 a 2, nel caso di individuazione di 3 fasce, ovvero di 1 a 1,5 nel caso di individuazione di 5 fasce. L'inserimento del personale nelle fasce di merito e quindi la relativa valorizzazione economica individuale, è subordinata al raggiungimento di un punteggio individuale pari almeno al 75% del massimo punteggio ottenibile: il personale che non raggiunge un punteggio di merito pari almeno al 75% del massimo punteggio ottenibile, viene inserito in una delle seguenti fasce:

a. fascia del personale la cui prestazione è definita "adeguata" rispetto alla normale prestazione contrattualmente esigibile;
b. fascia del personale la cui prestazione è definita non valutabile in caso di assenze anche discontinue nel corso dell'anno superiori a 5 mesi;
c. fascia del personale la cui prestazione è definita non adeguata in caso di valutazione di "insufficiente rendimento", avuto riguardo a quanto previsto dall'art. 55 quater, comma 2, del D. Lgs. n. 165/2001, come introdotto dall'art. 69 del D. Lgs. n. 150/2009.

5.1.2. Il bonus delle eccellenze

Entro il mese di gennaio di ogni anno, il Comune può adottare e rendere pubblica la decisione di istituire il *bonus* annuale delle eccellenze al quale concorre il personale che si è collocato nella fascia di merito alta. Il *bonus* delle eccellenze può essere assegnato a non più del 5% del personale individuato nella fascia di merito alta ed è erogato entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento. Le risorse da destinare al *bonus* delle eccellenze sono individuate tra quelle destinate alla contrattazione integrativa. Il personale premiato con il *bonus* annuale delle eccellenze può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione solo se rinuncia al *bonus* stesso.

5.1.3. Premio per l'innovazione e l'efficienza

Con l'obiettivo di premiare annualmente i migliori progetti realizzati dai dipendenti, il Comune destina una parte significativa delle risorse disponibili ai premi annuali per l'innovazione e l'efficienza. Il premio per l'innovazione è assegnato ai dipendenti che, singolarmente o in gruppo, hanno concorso a realizzare un'idea, o iniziativa o progetto che consenta di produrre un significativo cambiamento/miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro con un elevato impatto sulla *performance* organizzativa. L'assegnazione del premio annuale per l'innovazione compete all'O.I.V., sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate dai dirigenti/titolari di posizione

organizzativa e di una relazione che illustri i contenuti dell'iniziativa e la dimostrazione dei benefici ottenibili.

Il premio per l'efficienza è invece assegnato all'insieme dei dipendenti che hanno concorso a realizzare un progetto o iniziativa che abbia comportato un effettivo miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, ovvero abbia garantito risparmi sui costi di funzionamento o di effettuazione dei servizi/attività da erogare/svolgere. In ogni caso, una quota del fondo deve incentivare l'attività di gruppo, la flessibilità organizzativa e l'interscambiabilità e viene erogata ai soggetti che hanno partecipato al progetto/iniziativa, ovvero una quota del fondo deve comunque valorizzare l'apporto individuale in rapporto all'impegno ed ai criteri preventivamente determinati e concordati con soggetti partecipanti al progetto/iniziativa.

La scelta dei progetti/iniziative da finanziare e l'assegnazione del premio annuale per l'efficienza, compete alla conferenza dei titolari di posizione organizzativa, sulla base, a preventivo, di una valutazione comparativa delle candidature presentate e, a consuntivo, del rendiconto dell'attività svolta e dei risultati ottenuti.

5.1.4. Progressioni economiche orizzontali

Uno degli strumenti per l'attuazione del processo di crescita professionale delle risorse umane ed indice di miglioramento organizzativo complessivo è costituito dalle progressioni economiche orizzontali. Esse consentono al personale dell'ente di iniziare un percorso all'interno delle categorie contrattuali, rivolto al riconoscimento di miglioramenti economici collegati con lo sviluppo della professionalità e delle capacità di collocarsi positivamente e costruttivamente all'interno dei servizi dell'ente.

Le progressioni economiche sono attribuite, in base a un piano triennale, approvato dalla conferenza dei titolari di posizione organizzativa, in modo selettivo, ad una quota annuale non superiore al 25% di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali, ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione della *performance* dell'Ente nonché delle risorse disponibili. Possono concorrere alle progressioni economiche i dipendenti collocati nelle prime due fasce di merito, di cui all'art. 17, che abbiano maturato i punteggi minimi indicati nei fattori di valutazione definiti dal sistema di valutazione.

5.1.5. Retribuzione di risultato per i dirigenti e i titolari di posizione organizzativa

Per valutare l'individuo, e quanto questo ha contribuito ai risultati dell'organizzazione, a livello individuale e di gruppo nonché sulle competenze organizzative dimostrate e ad es-

se strumentali, il Comune può prendere in considerazione l'insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionale possedute dalla persona. Le tecniche utilizzate per rilevare i comportamenti sono i metodi per fattori, con gradi di valutazione. Questi metodi solitamente scompongono la prestazione in diversi fattori che descrivono i comportamenti e le capacità; su ogni fattore viene espresso un giudizio in forma di punteggi e/o giudizi verbali.

Gli strumenti di incentivazione collegati alla valutazione organizzativa possono riguardare:

a. progressioni di carriera;
b. attribuzione di incarichi e responsabilità;
c. accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

Per quanto riguarda le progressioni di carriera, il Comune può prevedere la selezione del personale programmato attraverso concorsi pubblici con riserva a favore del personale dipendente. La riserva non può comunque essere superiore al 50% dei posti da coprire e può essere utilizzata dal personale in possesso del titolo di studio per l'accesso alla categoria selezionata.

Relativamente all'attribuzione di incarichi e responsabilità, queste vengono assegnate dal Comune per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale. Tra gli incarichi sono inclusi quelli di titolare di posizione organizzativa. Gli stessi vengono conferiti sula base di quanto stabilito nell'allegata metodologia.

In ultimo, per la valorizzazione dei contributi individuali e delle professionalità sviluppate dai dipendenti, il Comune può promuovere e finanziare annualmente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, percorsi formativi tra cui quelli di alta formazione presso istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali. In alternativa, per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, il comune può promuovere periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

5.2. Le risorse per premiare

L'ammontare complessivo annuo delle risorse premiali sono individuate nel rispetto di quanto previsto dal CCRL e sono destinate alle varie tipologie di incentivo, in relazione alle disposizioni del contratto integrativo decentrato, nell'ambito della autonomia organizzativa dei soggetti dotati di responsabilità apicale dell'ente. Le risorse annuali possono essere incrementate delle risorse rese disponibili a seguito della realizzazione delle iniziative legate al premio di efficienza, di cui si discuterà in seguito. Tali risorse però possono essere

utilizzate solo se i risparmi sono stati documentati nella relazione della performance e validati da parte dell'O.I.V.

Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 27 del decreto 150/2009, una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni può essere destinata, in misura fino a due terzi, a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione integrativa. I criteri generali per l'attribuzione del premio di efficienza sono stabiliti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.

Si fa presente che tutte le parti del D. LGS 150/2009 riguardanti i sistemi premianti che richiedono l'intervento dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro per potere essere efficaci sono rinviate. I CCNL non sono intervenuti perché il DL 78/2010, cd. manovra estiva, per come convertito dalla legge n. 122/2010, ha disposto il blocco della contrattazione collettiva per tutto il triennio 2010/2012 e, dunque, queste, parti così come originariamente previste dal suddetto decreto, rimangono inapplicabili. In ogni caso, il meccanismo di valutazione previsto dal presente manuale valuta l'apporto di ciascun dipendente e ne differenzia adeguatamente la collegata retribuzione.

5.3. Le fasce di merito

Il sistema di valutazione individua le sotto indicate fasce di valutazione entro cui sono attribuiti ai dipendenti i punteggi individuali per il periodo di riferimento:

0 - 17,99	Non adeguato al ruolo
18 - 21,99	Non completamente adeguato al ruolo
22 - 25,99	Adeguato al ruolo
26 - 27,99	Pienamente adeguato al ruolo
28 - 30	Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo

Al valutatore verrà, quindi, chiesto di attribuire un voto tra 0 e 30 (esprimendo i voti in numeri interi). La media pesata dei voti darà un punteggio che si collocherà nelle fasce di valutazione del sistema. Queste ultime si collegano alle fasce di merito come di seguito illustrato:

Punteggio di riferimento	0 -17,99	18-21,99	22 -25,99	26-27,99	28-30
Fasce di valutazione	Non adeguato al ruolo	Non completamente adeguato	Adeguato al ruolo	Pienamente adeguato al ruolo	Eccellente supera ampliamente le aspettative del ruolo
Fasce di merito	Quinta fascia: Insufficiente	Quarta fascia: Bassa	Terza fascia: Media	Seconda fascia : Medio – alta	Prima fascia: Alta

Il sistema è articolato, quindi, in cinque fasce:

a) la fascia più elevata nella quale confluiscano le performance eccellenti;
b) una seconda fascia di prestazioni di elevato livello, potenzialmente tendenti all'eccellenza;
c) una terza fascia della performance media e comunque premiabile;
d) una quarta fascia corrispondente ad una bassa performance;
e) una quinta fascia relativa alla performance a cui non corrisponde nessun premio in quanto più o meno gravemente inadeguata.

5.3.1. Criteri per la distribuzione delle risorse

Valutazione dei dipendenti
Una volta determinata la fascia di merito, si collocano i dipendenti nelle fasce rispettando la categoria contrattuale come nella tabella di seguito riportata (Tabella 1).

Tabella 1

Numero di dipendenti per fascia e per categoria

	categoria				
fascia	A	B	C	D	totali
I					
II					
III					
IV					
V					

Per il calcolo del premio base si stabilisce che la quota base corrisponda alla I fascia della cat. A. Tale quota si decrementa, passando dalla quota base della I fascia fino ad azzerarsi nella V fascia, in base alla seguente progressione matematica (Tabella 2).

Tabella 2

	Fascia di merito	% di attribuzione del premio sul premio base
I	Alta	100%
II	Medio - alta	80%
III	Media	60%
IV	Bassa	40%
V	Insufficiente	0%

La quota base, inoltre, si incrementa passando dalla cat. A alla cat. D, secondo la tabella degli incrementi percentuali relativi alle retribuzioni tabellari corrispondenti al livello di inquadramento (tabella 3).

Tabella 3

categoria			
A	B	C	D
100,00%	105,70%	119,20%	129,70%

La tabella di sintesi che correla le fasce di merito alle categorie contrattuali viene esposta di seguito.

Tabella 4

	categoria			
fascia	A	B	C	D
I	100,00%	105,70%	119,20%	129,70%
II	80,00%	84,56%	95,36%	103,76%
III	60,00%	63,42%	71,52%	77,82%
IV	40,00%	42,28%	47,68%	51,88%
V	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Si ricaverà il "premio-base", corrispondente al premio della quota base, dividendo l'ammontare complessivo annuo delle risorse premiali per il numero di dipendenti "pesato" in relazione alla fascia di merito e alla categoria contrattuale, ottenuto moltiplicando la tabella 1 e la tabella 4.
Stabilito il valore del premio base, saranno determinati i valori dei premi corrispondenti a ciascuna fascia e ciascuna categoria contrattuale applicando al premio base gli incrementi percentuali come definiti nella tabella 4.

Valutazione dei dirigenti e di titolari di Posizioni Organizzative
Una volta determinata la fascia di merito, per i dirigenti e i titolari di P.O., si ricaverà la percentuale di attribuzione dell'indennità di risultato annuale, come da tabella di seguito riportata:

	Fascia di merito	% di attribuzione del premio sul massimo attribuibile
I	Alta	100%
II	Medio - alta	80%
III	Media	60%
IV	Bassa	40%
V	Insufficiente	0%

Il valore della retribuzione di risultato si ottiene applicando le percentuali della tabella sopra riportata alla retribuzione di risultato massima riconosciuta alla posizione organizzativa in sede di conferimento dell'incarico.

6. Il contradditorio e la procedura di conciliazione

Per la dirigenza e le posizioni organizzative: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla data di acquisizione delle valutazione all'OIV, il quale, sentito il Sindaco e il Segretario comunale, emette la propria determinazione entro 30 giorni dall'incontro.

Per il personale: acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 15 giorni dalla data di acquisizione delle valutazione presentare per iscritto le proprie controdeduzioni all'Organismo Indipendente di Valutazione, il quale sentito il dipendente, assistito da eventuale persona di fiducia scelta tra i rappresentanti sindacali o altra figura dell'Amministrazione, e il dirigente (o posizione organizzativa) competente, emette la propria determinazione entro 30 giorni dall'incontro.

7. ALLEGATO A: Guida alla valutazione

7.1. Guida alla valutazione dei comportamenti organizzativi

7.1.1. Guida per la valutazione dei titolari di posizione organizzativa/dirigenti

1. **Rendimento qualitativo: capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, flessibilità e gestione di cambiamenti**

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	PUNTI	SIGNIFICATO	Valut.ne trentesimi	Valut.ne Ponderata
SPIRITO DI INIZIATIVA Capacità propositiva e progettuale; capacità di assunzione di responsabilità		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 -19	Parziale capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.		
		20-25	Adeguate capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. Le soluzioni a situazioni problematiche sono state definite in modo generalmente soddisfacente. Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo nella media; propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.		
		26-28	Buone capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi. Buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e elevata propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.		
		29-30	Ottime capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi. Ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e massima propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.		
ORIENTAMENTO AI RISULTATI FINALI		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 -19	Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso.		
		20-25	Ha dimostrato un orientamento adeguato ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro, curando le singole attività e non perdendo di vista il servizio complessivo.		

		26-28	Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, elevato impegno ed efficienza.		
		29-30	Ha garantito massima puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'unità, eccezionale impegno ed efficienza.		
FLESSIBILITA' NELLA GESTIONE DEL LAVORO Flessibilità e ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo e nei mutamenti organizzativi;		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 - 19	Ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate		
		20-25	Ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		26-28	Ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e buon adattamento alle diverse situa-zioni che si sono presentate.		
		29-30	Ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, diventando un punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti /servizi		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 - 19	Ha dimostrato una capacità non sempre adeguata di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo in modo decisivo ai processi di cambiamento		
		20-25	Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento		
		26-28	Ha dimostrato una buona capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo rilevante ai processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso una attenta lettura del contesto di riferimento		
		29-30	Ha dimostrato una altissima capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un attenta lettura del contesto di riferimento		
SENSO DEL RUOLO Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza.		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 - 19	Dimostra un non completo senso del ruolo ricoperto e tende ad assumersi solo parzialmente le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa.		
		20-25	Dimostra un adeguato senso del ruolo ricoperto e si assume le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa.		
		26-28	Ha una buona capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività attribuite.		
		29-30	Dimostra un senso del ruolo elevatissimo che va al di là della posizione ricoperta, e si assume ogni responsabilità al fine di perseguire completamente il risultato finale, ampliando se necessario le mansioni e responsabilità di competenza.		

TOTALE			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

2. Integrazione personale nell'organizzazione: orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra uffici diversi

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	PUNTI	SIGNIFICATO	Valut.ne trentesimi	Valut. Pond.ta
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 -19	Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato ad un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo.		
		20-25	Intrattiene rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori abituali.		
		26-28	Dimostra attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente, e gli altri interlocutori abituali.		
		29-30	Mostra una sensibilità massima alle esigenze degli utenti, comprendendone completamente le esigenze riorientando sempre il proprio comportamento organizzativo e quello dell'unità.		
CAPACITA' DI SVILUPPARE IL CLIMA ORGANIZZATIVO Dimostra capacità di gestione delle relazioni con i colleghi, volte alla condivisione di valori comuni, alla realizzazione dei servizi dell'ente e allo scambio di informazioni strategiche.		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 -19	Intrattiene rapporti di collaborazione migliorabili nella disponibilità verso i colleghi.		
		20-25	Contribuisce al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna. Dimostra adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.		
		26-28	Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi in termini di correttezza e disponibilità. Contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).		
		29-30	Contribuisce in maniera determinante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna. Dimostra forte attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi.		
COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO Capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze degli altri settori/unità favorendo lo scambio di flussi di informazioni.		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 -19	Ha dimostrato una non adeguata capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità.		
		20-25	Assicura, quando richiesto, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un adeguato orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente.		

		26-28	Dimostra una buona capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità. Dimostra buone capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.		
		29-30	Assicura in ogni modo collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente.		
CAPACITA' DI GE-STIONE DELLE RE-LAZIONI CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO Dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Su questo fattore può essere effettuata una proposta di valuta-zione da parte del Sindaco e/o Assessori delegati		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 -19	Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salvaguardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
		20-25	Dimostra una adeguata capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce, se richiesta, una assistenza tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi.		
		26-28	Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi.		
		29-30	Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto; opera perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
TOTALE			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

3. Capacità organizzative e di gestione

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	PUNTI	SIGNIFICATO	Valut.ne trentesimi	Valut.ne Ponderata
CAPACITA' DI OR-GANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI COORDINAMENTO DI UNITA' ORGA-NIZZATIVE E' capace di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di riferimento. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 -19	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, non riuscendo talvolta a favorire l'integrazione e il miglioramento dei processi; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce, se richieste, informazioni relative al lavoro		
		20-25	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da favorire una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro. Fornisce informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.		

		26-28	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		
		29-30	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale.		
CAPACITA' DI GE-STIONE DEL PER-SONALE, LEADERSHIP E AUTOREVOLEZZA E' capace di motivare le persone. Sa applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta).		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 - 19	Ha mostrato una parziale sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito solo in parte alla organizzazione delle risorse umane.		
		20-25	Ha mostrato adeguata sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane.		
		26-28	Ha buone capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori anche attraverso l'uso della delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.		
		29-30	Dimostra notevoli capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi. Ha elevate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori.		
CAPACITA' DI GE-STIONE DELLE RI-SORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate.		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 - 19	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
		20-25	Ha promosso in modo adeguato l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo i rispetto dei tempi. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
		26-28	Ha promosso con buon impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
		29-30	Ha promosso con intensità e impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il massimo rispetto dei tempi. Propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.		
TOTALE			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

4. Competenza professionale e capacità tecnica

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	PUNTI	SIGNIFICATO	Valut.ne in trentesimi	Valut.ne Ponderata
CONOSCENZE GENERALI DELLA CATEGORIA Conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria che permettono di operare all'interno di un Ente Locale		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 –19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria.		
		20-25	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria.		
		26-28	Dimostra aggiornate conoscenze professionali generali, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.		
		29–30	Dimostra una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		
CONOSCENZE SPECIA–LISTICHE DEL RUOLO LAVORATIVO/PROFILO PROFESSIONALE Conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente.		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 –19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto.		
		20-25	Dimostra conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.		
		26-28	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto: aggiornate conoscenze professionali specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.		
		29–30	Dimostra una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		
CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 –19	Necessità di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale; di potenziare le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte; di sviluppare le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici/in-formatici		
		20-25	Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.		
		26-28	Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia.		
		29–30	Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica.		
CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 –19	Dimostra di non avere completamente acquisito la capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		

comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.		20-25	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
		26-28	Dimostra di avere acquisito nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.		
		29-30	Dimostra di avere acquisito nel tempo un'ottima capacità di arricchire e allargare le proprie competenze, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.		
TOTALE			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

7.1.2. Guida per la valutazione dei dipendenti cat. d non p.o.

1. Rendimento qualitativo: capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione di cambiamenti

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	PUNTI	SIGNIFICATO	Valutazione in trentesimi	Valut.ne Ponderata
INIZIATIVA PERSONALE Capacità di intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi.		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 – 19	Si adegua con resistenze ai miglioramenti proposti, senza proporre miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.		
		20-25	Si adegua ai miglioramenti proposti con ragionevole prontezza e propone anche miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.		
		26-28	Risponde ai miglioramenti proposti con prontezza e sovente promuove iniziative e diverse modalità di lavoro finalizzate a conseguire migliori risultati.		
		29–30	Lavora con la massima autonomia proponendo con frequenza miglioramenti strategici e realizzabili che consentono di incidere profondamente e visibilmente su risultati complessivi in termini di tempo, efficacia ed efficienza e immagine esterna dell'ente.		
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE; ATTENZIONE AL RISULTATO Qualità dei risultati ottenuti.		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 – 19	Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso.		
		20-25	Ha dimostrato un orientamento sufficiente ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro.		
		26-28	Le attività lavorative sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.		
		29–30	Ha dimostrato un altissimo orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, con livelli di qualità fuori dal comune.		
FLESSIBILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO Disponibilità a svolgere attività collaterali al ruolo o non richieste normalmente dalla posizione		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 – 19	Ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		20-25	Ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		26-28	Ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e buon adattamento alle diverse situa-zioni che si sono presentate.		
		29–30	Ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, diventando un punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
PROMOZIONE DEL		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		

CAMBIAMENTO Sviluppo dell'orienta-mento all'innovazione dei prodotti /servizi Idee innovative semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi		15 -19	Ha dimostrato una non completa capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo in modo decisivo ai processi di cambiamento.		
		20-25	Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento.		
		26-28	Ha dimostrato una discreta capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo rilevante ai processi di cambiamento.		
		29-30	Ha dimostrato una altissima capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un attenta lettura del contesto di riferimento.		
SENSO DEL RUOLO Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 -19	Dimostra un non completo senso del ruolo ricoperto e tende ad assumersi solo parzialmente le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa.		
		20-25	Dimostra un adeguato senso del ruolo ricoperto e si assume le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa.		
		26-28	Dimostra una buona capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività attribuite.		
		29-30	Dimostra un senso del ruolo elevatissimo che va al di là della posizione ricoperta, e si assume ogni responsabilità al fine di perseguire completamente il risultato finale, ampliando se necessario le mansioni e responsabilità di competenza.		
TOTALE			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

2. Integrazione personale nell'organizzazione: orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra uffici diversi

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	PUNTI	SIGNIFICATO	Valut.ne trentesimi	Valut.ne Ponderata
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI E' in grado di rilevare i bisogni degli utenti e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 -19	Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato ad un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo.		
		20-25	Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		26-28	Risponde prontamente alle esigenze degli utenti dimostrando una buona capacità nel rilevarne i bisogni, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		29-30	Dimostra di avere una elevatissima sensibilità alle esigenze degli utenti tanto da interpretarne correttamente i bisogni e il livello di servizio richiesto, riorientando il proprio comportamento organizzativo fino al cambiamento completo di attività e assetti organizzativi.		

CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DI INFORMAZIONI Dimostra capacità di relazioni con i colleghi, volte alla realizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni.		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 – 19	Dimostra una non adeguata capacità di relazione con i colleghi, rendendosi poco disponibile nel lavoro e nelle forme di comunicazione.		
		20-25	Dimostra adeguate capacità di relazione con i colleghi, rendendosi disponibile e utilizzando idonee forme di comunicazione.		
		26-28	Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi in termini di atteggiamento disponibile e di utilizzo di appropriate forme di comunicazione.		
		29–30	Dimostra altissime capacità di relazione con i colleghi, assumendo un atteggiamento di massima cordialità e disponibilità e utilizzando le più appropriate forme di comunicazione.		
COLLABORAZIONE INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO Dimostra capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi scambiando con questi pareri ed informazioni.		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 – 19	Deve sviluppare la capacità di interagire con gli altri, al fine di avere una visione del risultato finale, in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		20-25	Dimostra sufficienti capacità nell'interagire con gli altri, avendo una adeguata visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		26-28	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando buone capacità nell'interagire con gli altri.		
		29–30	Ha una altissima visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali e garantendo risultati elevati di ente.		
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO Dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti. Su questo fattore può essere effettuata una proposta di valutazione da parte del Sindaco e/o Assessori delegati		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 – 19	Dimostra una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore.		
		20-25	Dimostra di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto; opera salvaguardando la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
		26-28	Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi.		
		29–30	Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornisce una capillare assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi.		
TOTALE			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

3. Capacità organizzative e di gestione

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	PUNTI	SIGNIFICATO	Valut.ne in trentesimi	Valut.ne Ponderata
CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO E' capace di organizzare il lavoro per favorire il raggiungimento dei risultati e di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 -19	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui; ha difficoltà a lavorare secondo le finalità complessive del gruppo di lavoro.		
		20-25	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; se richiesto, opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro.		
		26-28	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui integrandosi con le attività svolte dai colleghi; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro.		
		29-30	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi.		
CAPACITA' DI GE-STIONE DEL PER-SONALE E' capace di motivare le persone; sa applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 -19	Deve sviluppare la capacità di motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.		
		20-25	Ha una sufficiente abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.		
		26-28	Ha una buona abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.		
		29-30	Ha una elevatissima abilità nel motivare e gestire gli altri attraverso un equilibrato uso della delega ed è un ottimo risolutore di situazioni impreviste.		
RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LA-VORARARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 -19	In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro.		
		20-25	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro.		
		26-28	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali.		
		29-30	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva con un ottimo spirito d'iniziativa anche in assenza di informazioni dettagliate; ha un rendimento lavorativo nettamente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
CAPACITA' DI GE-STIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 -19	Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		

Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.		20-25	Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
		26-28	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto.		
		29-30	Ha mostrato eccezionali capacità ed ha offerto un contributo fondamentale e unico alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone con altissima frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
TOTALE			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	PUNTI	SIGNIFICATO	Valut.ne in trentesimi	Valut.ne Ponderata
CONOSCENZE GENERALI DELLA CATEGORIA Conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente locale.		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 - 19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria.		
		20-25	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria Ha dimostrato conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo.		
		26-28	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria.		
		29-30	Dimostra una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		
CONOSCENZE SPECIALISTICHE DEL RUOLO LAVORATIVO/PROFI-LO FESSIONALE Conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente.		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 - 19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto.		
		20-25	Dimostra conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.		
		26-28	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.		
		29-30	Dimostra di avere una eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		
CAPACITA' PROFESSIONALE E		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		

TECNICA Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza		15 – 19	Necessità di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.		
		20-25	Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.		
		26-28	Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.		
		29–30	Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica.		
CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili		
		15 – 19	Dimostra di non avere completamente acquisito la capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
		20-25	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
		26-28	Dimostra di avere acquisito nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.		
		29–30	Dimostra di avere acquisito nel tempo un'ottima capacità di arricchire e allargare le proprie competenze, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.		
TOTALE			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

7.1.3. Guida per la valutazione dei dipendenti cat. c e b

1. Rendimento qualitativo: capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione di cambiamenti

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	PUNTI	SIGNIFICATO	Valutazione In trentesimi	Valut. Ponderata
INIZIATIVA PERSONALE Capacità di intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi e di ricercare soluzioni innovative e originali.		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 – 19	Si adegua con resistenze ai miglioramenti proposti, senza proporre miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.		
		20-25	Si adegua ai miglioramenti proposti con ragionevole prontezza e propone anche miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.		
		26-28	Risponde ai miglioramenti proposti con prontezza e sovente promuove iniziative e diverse modalità di lavoro finalizzate a conseguire migliori risultati.		
		29–30	Lavora con la massima autonomia proponendo con frequenza miglioramenti strategici e realizzabili che consentono di incidere sui risultati complessivi in termini di tempo, efficacia ed efficienza e immagine esterna dell'ente.		
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE; ATTENZIONE AL RISULTATO Dimostra impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace.		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 – 19	Ha dimostrato un non completo orientamento ai risultati finali, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso.		
		20-25	Ha dimostrato un orientamento sufficiente ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro.		
		26-28	Ha garantito buona puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.		
		29–30	Ha dimostrato un altissimo orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, con livelli di qualità fuori dal comune.		
FLESSIBILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo.		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 – 19	Ha mostrato una non completa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		20-25	Ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
		26-28	Ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro.		
		29–30	Ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, diventando un punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.		
PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO Idee innovative semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 – 19	Ha dimostrato una non completa capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza sia dell'ente non contribuendo in modo decisivo ai processi di cambiamento.		

		20-25	Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento.		
		26-28	Ha dimostrato una discreta capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo rilevante ai processi di cambiamento.		
		29-30	Ha dimostrato un'altissima capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento.		
SENSO DEL RUOLO Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza.		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 – 19	Dimostra un non completo senso del ruolo ricoperto e tende ad assumersi solo parzialmente le responsabilità del lavoro e della posizione lavorativa.		
		20-25	Dimostra un'adeguata capacità di attivarsi in termini d'impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.		
		26-28	Dimostra una buona capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa garantendo la completa realizzazione delle attività attribuite.		
		29-30	Dimostra un senso del ruolo elevatissimo che va al di là della posizione ricoperta, e si assume ogni responsabilità al fine di perseguire completamente il risultato finale, ampliando se necessario le mansioni e responsabilità di competenza.		
TOTALE			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

2. Integrazione personale nell'organizzazione: orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra uffici diversi

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	PUNTI	SIGNIFICATO	Valut.ne trentesimi	Valut.ne Ponderata
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI E' in grado di rilevare i bisogni degli utenti e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 –19	Mostra una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato ad un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo.		
		20-25	Mostra una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		26-28	Risponde prontamente alle esigenze degli utenti dimostrando una buona capacità nel rilevarne i bisogni, riorientando il proprio comportamento organizzativo.		
		29–30	Dimostra di avere una elevatissima sensibilità alle esigenze degli utenti tanto da interpretarne correttamente i bisogni e il livello di servizio richiesto, riorientando il proprio comportamento organizzativo fino al cambiamento completo di attività e assetti organizzativi.		
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DI INFORMAZIONI		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 –19	Dimostra una non adeguata capacità di relazione con i colleghi, rendendosi poco disponibile nel lavoro e nelle forme di comunicazione.		
		20-25	Dimostra adeguate capacità di relazione con i colleghi, rendendosi disponibile e utilizzando idonee forme di comunicazione.		
		26-28	Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi in termini di atteggiamento disponibile e di utilizzo di appropriate forme di comunicazione.		
		29–30	Dimostra altissime capacità di relazione con i colleghi, assumendo un atteggiamento di mas-sima cordialità e disponibilità e utilizzando le più appropriate forme di comunicazione. Ha un ruolo fondamentale nella realizzazione dello scambio e diffusione di informazioni e conoscenze.		
COLLABORAZIONE INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO Dimostra capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi.		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 –19	Deve sviluppare la capacità di interagire con gli altri, al fine di avere una visione del risultato finale, in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		20-25	Dimostra sufficienti capacità nell'interagire con gli altri, avendo una adeguata visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		26-28	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando buone capacità nell'interagire con gli altri, avendo una completa visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.		
		29–30	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando ottime capacità nell'interagire con gli altri, avendo una altissima visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali e garantendo risultati elevati di ente.		
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		

RELAZIONI CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo: Su questo fattore può essere effettuata una proposta di valuta-zione da parte del Sindaco e/o Assessori delegati		15 – 19	Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto; deve operare maggiormente per salvaguardare la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
		20-25	Dimostra una adeguata capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce, se richiesta, una assistenza tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi.		
		26-28	Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, dimostra di comprendere le esigenze dell'interlocutore e fornisce una assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi.		
		29–30	Dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo., Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto; opera perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.		
TOTALE			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

3. Capacità organizzative e di gestione

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	PUNTI	SIGNIFICATO	Valut.ne in trentesimi	Valut. Ponderata
CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO E DI LAVORARE IN GRUPPO E' capace di organizzare il proprio lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza.		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 – 19	Ha una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio, trovando difficoltà ad integrarsi con le attività svolte dai colleghi.		
		20-25	Ha una sufficiente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi.		
		26-28	Ha una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio integrandosi con le attività svolte dai colleghi; dimostra orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; opera perseguendo le finalità complessive del gruppo di lavoro.		
		29–30	Ha una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi. Diffondere le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro costituendo un punto di riferimento professionale.		
RENDIMENTO QUANTITATIVO E CAPACITA' DI LAVORARARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI Capacità di affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 – 19	In situazioni di scarsità di tempo ha difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro.		
		20-25	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro.		

informazioni dettagliate		26-28	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali.		
		29-30	Ha un rendimento lavorativo eccezionale e nettamente superiore al ruolo e alle richieste dell'unità organizzativa.		
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE E DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequente-mente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 – 19	Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Deve sviluppare sensibilità economica adeguata al ruolo svolto.		
		20-25	Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
		26-28	Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.		
		29-30	Ha mostrato eccezionali capacità ed ha offerto un contributo fondamentale e unico alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica di tipo imprenditoriale.		
TOTALE			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

4. Competenza professionale e capacità tecnica

Descriz. Elementi di valutazione	PESO	PUNTI	SIGNIFICATO	Valut.ne In trentesimi	Valutano Ponderata
CONOSCENZE GENERALI DELLA CATEGORIA Conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente locale.		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 – 19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria.		
		20-25	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria Ha dimostrato conoscenze professionali generali adeguate al ruolo/profilo.		
		26-28	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria.		
		29-30	Dimostra una completa padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		
CONOSCENZE SPECIALISTICHE DEL RUOLO LAVORATIVO/PROFILO FESSIONALE Conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente.		0 – 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 – 19	Dimostra di avere una non adeguata preparazione specialistica giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto.		
		20-25	Dimostra conoscenze professionali specialistiche adeguate al ruolo e all'unità organizzativa. Nel proprio campo d'intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.		

		26-28	Dimostra di avere una buona preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo lavorativo ricoperto. Nel proprio campo d'intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.		
		29-30	Dimostra di avere un'eccezionale preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto. Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistematizzazione.		
CAPACITA' PROFESSIONALE E TECNICA Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 -19	Necessità di sviluppare le capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.		
		20-25	Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.		
		26-28	Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte.		
		29-30	Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica.		
CONFINI DEL RUOLO PROFESSIONALE Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.		0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.		
		15 -19	Dimostra di non avere completamente acquisito la capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
		20-25	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.		
		26-28	Dimostra di avere acquisito nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.		
		29-30	Dimostra di avere acquisito nel tempo un'ottima capacità di arricchire e allargare le proprie competenze, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.		
TOTALE			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		

7.2. Guida alla valutazione degli obiettivi

7.2.1. Guida per la valutazione di obiettivi per titolari di posizione organizzativa

TITOLO OBIETTIVO	PESO	PUNTI	SIGNIFICATO	Valutazione in trentesimi	Valut.ne Ponderata
OBIETTIVO N.1	40%	0 – 14	L'obiettivo non è stato raggiunto		
		15 –19	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto		
		20-25	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente	ES. 25	25X40% =10
		26-28	L'obiettivo è stato pienamente conseguito		
		29–30	L'obiettivo è stato conseguito e superato		
OBIETTIVO N.2	60%	0 – 14	L'obiettivo non è stato raggiunto		
		15 –19	L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto		
		20-25	L'obiettivo è stato conseguito a livello sufficiente	25	25X60%=15
		26-28	L'obiettivo è stato pienamente conseguito		
		29–30	L'obiettivo è stato conseguito e superato		
TOTALE OBIETTIVI ATTRIBUITI	100%		TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		25

7.2.2. Guida per la valutazione di obiettivi di area o trasversali dei dipendenti

DESCRIZIONE SINTETICA DEGLI OBIETTIVI CUI SI PARTECIPA		PUNTI	SIGNIFICATO	Valutazione In trentesimi	Valut.ne Ponderata
AREE DI INTERVENTO O ELENCO OBIETTIVI:		0 – 14	Il contributo è stato scarso		
		15 –19	Il contributo è stato parziale		
		20-25	Il contributo è stato adeguato	ES. 25	25
		26-28	Il contributo è stato più che adeguato		
		29–30	Il contributo è stato eccellente		
			TOTALE PUNTEGGIO IN TRENTESIMI		25

Scheda di composizione delle valutazioni sui comportamenti e sui risultati

VALUTAZIONE COMPLESSIVA	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI	P(A)
PUNTEGGIO CONTRIBUTO AI RISULTATI	P(B)
Es. Cat. B e C P(T) = P(A) * 60% + P(B) * 40% Es. Cat. D P(T) = P(A) * 50% + P(B) * 50% Dove x + y = 100 %	
PUNTEGGIO TOTALE	Esempio = 23,105 * 60%+25*40% =18,484 + 5 = 23, 485

8. ALLEGATO B: Schede di valutazione

8.1. Schede di valutazione

8.1.1. Scheda di valutazione degli obiettivi

SCHEDA DI VALUTAZIONE OBIETTIVI

NOME, COGNOME VALUTATO	**Mario Rossi**		
PERIODO VALUTAZIONE		DATA	
SERVIZIO			
CATEGORIA			
PROFILO PROFESSIONALE			
RESPONSABILE VALUTAZIONE			

VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Obiettivo	Primo..... (Titolo dell'obiettivo)	**peso**	30%
		Ponderazione obiettivo in %:	
		PUNTEGGIO PER RISULTATO	30
		VALUTAZIONE FINALE PONDERATA	**9**

Obiettivo	Secondo.....	**peso**	30%
	(Titolo dell'obiettivo)		
		Ponderazione obiettivo in %:	
		PUNTEGGIO PER RISULTATO	30
		VALUTAZIONE FINALE PONDERATA	**9**

Obiettivo	Terzo.....	**peso**	20%
	(Titolo dell'obiettivo)		
		Ponderazione obiettivo in %:	
		PUNTEGGIO PER RISULTATO	30
		VALUTAZIONE FINALE PONDERATA	**6**

Obiettivo	Quarto....	**peso**	20%
	(Titolo dell'obiettivo)		
		Ponderazione obiettivo in %:	
		PUNTEGGIO PER RISULTATO	30
		VALUTAZIONE FINALE PONDERATA	**6**

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEI RISULTATI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI DEL P.E.G.

Obiettivo: **Primo.....**	...	9
Obiettivo: **Secondo.....**	...	9
Obiettivo: **Terzo.....**	...	6
Obiettivo: **Quarto....**	...	6
	VALUTAZIONE INDIVIDUALE DI RISULTATO	**30**

8.1.2. Schede di valutazione dei comportamenti Cat. A

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI E DEGLI OBIETTIVI - Cat. A	
Nome e cognome	
Categoria	
Area	
Anno	

Obiettivi

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE	VALUTAZIONE PONDERATA
1. Valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi individuali	100	30	30
2. Valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi di P.E.G.	0	30	0
		TOTALE PONDERATO	**30**

Comportamenti

a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
1. Iniziativa personale	15	30	4,5
2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato	30	30	9
3. Flessibilità nello svolgimento del lavoro	30	30	9
4. Promozione del cambiamento	10	30	3
5. Senso del ruolo	15	30	4,5
		TOTALE PONDERATO	**30**

b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	25	30	7,5
2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	40	30	12
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	20	30	6
4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e gli organi di indirizzo	15	30	4,5
		TOTALE PONDERATO	**30**

c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
1. Capacità di organizzazione del proprio lavoro e di lavorare in gruppo	30	30	9
2. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	45	30	13,5
3. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività	25	30	7,5
		TOTALE PONDERATO	**30**

d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
1. Conoscenze generali della categoria	10	30	3
2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale	20	30	6
3. Capacità professionale e tecnica	50	30	15
4. Confini del ruolo professionale	20	30	6
		TOTALE PONDERATO	**30**

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
AREA DEGLI OBIETTIVI	10	30	3
AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	90	30	27
		TOTALE COMPLESSIVO	**30**

Eventuali osservazioni e interventi proposti	

Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa	

Data	Firma del valutatore
Per ricevuta Data	Firma del valutato

8.1.3. Schede di valutazione dei comportamenti Cat. B

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI E DEGLI OBIETTIVI - Cat. B	
Nome e cognome	
Categoria	
Area	
Anno	

Obiettivi

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE	VALUTAZIONE PONDERATA
1. Valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi individuali	100	30	30
2. Valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi di P.E.G.	0	30	0
		TOTALE PONDERATO	**30**

Comportamenti

a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE	VALUTAZIONE PONDERATA
1. Iniziativa personale	15	30	4,5
2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato	30	30	9
3. Flessibilità nello svolgimento del lavoro	30	30	9
4. Promozione del cambiamento	10	30	3
5. Senso del ruolo	15	30	4,5
		TOTALE PONDERATO	**30**

b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE	VALUTAZIONE PONDERATA
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	25	30	7,5
2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	40	30	12
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	20	30	6
4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e gli organi di indirizzo	15	30	4,5
		TOTALE PONDERATO	**30**

c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
1. Capacità di organizzazione del proprio lavoro e di lavorare in gruppo	30	30	9
2. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	45	30	13,5
3. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività	25	30	7,5
		TOTALE PONDERATO	**30**

d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
1. Conoscenze generali della categoria	10	30	3
2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale	20	30	6
3. Capacità professionale e tecnica	50	30	15
4. Confini del ruolo professionale	20	30	6
		TOTALE PONDERATO	**30**

VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
AREA DEGLI OBIETTIVI	20	30	6
AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	80	30	24
		TOTALE COMPLESSIVO	**30**

Eventuali osservazioni e interventi proposti	

Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa	

	Firma del valutatore
Data	

	Firma del valutato
Per ricevuta Data	

8.1.4. Schede di valutazione dei comportamenti Cat. C

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI E DEGLI OBIETTIVI - Cat. C	
Nome e cognome	
Categoria	
Area	
Anno	

Obiettivi

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE	VALUTAZIONE PONDERATA
1. Valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi individuali	100	30	0
2. Valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi di P.E.G.			
		TOTALE PONDERATO	**30**

Comportamenti

a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE	VALUTAZIONE PONDERATA
1. Iniziativa personale	20	30	6
2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato	20	30	6
3. Flessibilità nello svolgimento del lavoro	20	30	6
4. Promozione del cambiamento	20	30	6
5. Senso del ruolo	20	30	6
		TOTALE PONDERATO	**30**

b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE	VALUTAZIONE PONDERATA
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	30	30	9
2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	35	30	10,5
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	20	30	6
4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e gli organi di indirizzo	15	30	4,5
		TOTALE PONDERATO	**30**

c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
1. Capacità di organizzazione del proprio lavoro e di lavorare in gruppo	30	30	9
2. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	40	30	12
3. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività	30	30	9
		TOTALE PONDERATO	**30**

d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
1. Conoscenze generali della categoria	15	30	4,5
2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale	25	30	7,5
3. Capacità professionale e tecnica	35	30	10,5
4. Confini del ruolo professionale	25	30	7,5
		TOTALE PONDERATO	**30**

VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
AREA DEGLI OBIETTIVI	30	30	9
AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	70	30	21
		TOTALE COMPLESSIVO	**30**

Eventuali osservazioni e interventi proposti	

Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa	

	Firma del valutatore
Data	
	Firma del valutato
Per ricevuta Data	

8.1.5. Schede di valutazione dei comportamenti Cat. D non P.O.

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI E DEGLI OBIETTIVI - CAT. D non P.O.	
Nome e cognome	
Categoria	
Area	
Anno	

Obiettivi

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE	VALUTAZIONE PONDERATA
1. Valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi individuali	100	30	30
2. Valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi di P.E.G.			
		TOTALE PONDERATO	30

Comportamenti

a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE	VALUTAZIONE PONDERATA
1. Iniziativa personale	20	30	6
2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato	20	30	6
3. Flessibilità nello svolgimento del lavoro	20	30	6
4. Promozione del cambiamento	20	30	6
5. Senso del ruolo	20	30	6
		TOTALE PONDERATO	30

b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE	VALUTAZIONE PONDERATA
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	30	30	9
2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	20	30	6
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	30	30	9
4. Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo	20	30	6
		TOTALE PONDERATO	30

c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo	30	30	9
2. Capacità di gestione del personale	20	30	6
3. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	25	30	7,5
4. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività	25	30	7,5
		TOTALE PONDERATO	**30**

d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
1. Conoscenze generali della categoria	20	30	6
2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale	30	30	9
3. Capacità professionale e tecnica	25	30	7,5
4. Confini del ruolo professionale	25	30	7,5
		TOTALE PONDERATO	**30**

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
AREA DEGLI OBIETTIVI	40	30	12
AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	60	30	18
		TOTALE COMPLESSIVO	**30**

Eventuali osservazioni e interventi proposti	

Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa	

Data	Firma del valutatore
Per ricevuta Data	Firma del valutato

8.1.6. Schede di valutazione dei comportamenti Cat. D P.O. / Dirigenti

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI E DEGLI OBIETTIVI - Cat. D P.O / Dirigenti.	
Nome e cognome	
Categoria	
Area	
Anno	

Obiettivi

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE	VALUTAZIONE PONDERATA
1. Valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi individuali	50	30	15
2. Valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi di P.E.G.	50	30	15
		TOTALE PONDERATO	**30**

Comportamenti

a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
1. Iniziativa personale	20	30	6
2. Orientamento al risultato	25	30	7,5
3. Flessibilità nello svolgimento del lavoro	20	30	6
4. Promozione del cambiamento	20	30	6
5. Senso del ruolo	15	30	4,5
		TOTALE PONDERATO	**30**

b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	25	30	7,5
2. Capacità di sviluppare il clima organizzativo	20	30	6
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	30	30	9
4. Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo	25	30	7,5
		TOTALE PONDERATO	**30**

c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di coordinamento di unità organizzative	40	30	12
2. Capacità di gestione del personale, leadership e autorevolezza	30	30	9
3. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività	30	30	9
		TOTALE PONDERATO	**30**

d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
1. Conoscenze generali della categoria	20	30	6
2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale	30	30	9
3. Capacità professionale e tecnica	20	30	6
4. Confini del ruolo professionale	30	30	9
		TOTALE PONDERATO	**30**

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**PESO**	**VALUTAZIONE**	**VALUTAZIONE PONDERATA**
AREA DEGLI OBIETTIVI	50	30	15
AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	50	30	15
		TOTALE COMPLESSIVO	**30**

Eventuali osservazioni e interventi proposti	

Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa	

Firma del valutatore

Data

Firma del valutato

Per ricevuta

Data