



# COMUNE di CONCOREZZO

## VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

**N. 154 DEL 19/12/2012**

**OGGETTO: SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE - APPROVAZIONE**

\*\*\*\*\*

Il giorno 19/12/2012, alle ore 19:30, presso questa sede comunale, convocati nei modi e termini di legge, i Signori Assessori comunali si sono riuniti per deliberare sulle proposte di deliberazione iscritte all'ordine del giorno.

Assume la presidenza il SINDACO, BORGONOVO RICCARDO. Partecipa il SEGRETARIO GENERALE, DOTT. FRANCO ANDREA BARBERA.

Dei Signori componenti la Giunta municipale di questo Comune risultano:

### **PRESENTI**

### **ASSENTI**

**BORGONOVO RICCARDO  
CAPITANIO MAURO  
PALAIA TEODOSIO  
MAGNI PAOLO WALTER  
BORMIOLI PIER GIORGIO  
ZANINELLI MICAELA  
SIPIONE EMILIA  
POMARI INNOCENTE**

**Membri ASSEGNATI 8      PRESENTI 8**

Il Presidente, accertato il numero legale per poter deliberare validamente invita la Giunta Comunale ad assumere le proprie determinazioni sulla proposta di deliberazione indicata in oggetto.

## LA GIUNTA COMUNALE

PRESO ATTO che il D.Lgs. 27/10/2009, n.150, approvato in attuazione della delega parlamentare di cui alla legge 4/3/2009, n.15, ha imposto alle amministrazioni pubbliche una completa revisione dei propri strumenti gestionali e organizzativi e una complessiva rivisitazione delle proprie culture di approccio alle risorse umane, così come espressamente previsto dall'art. 16, comma 2, laddove si prevede che *"Le Regioni e gli Enti Locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1."*;

RICHIAMATO, in particolare, il Titolo II del D.Lgs. n.150/2009, rubricato "Misurazione, valutazione e trasparenza della performance";

ATTESO che, ai sensi della normativa citata:

- le Amministrazioni pubbliche, nell'ambito della loro autonomia normativa e organizzativa adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
- la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro conseguimento;
- ogni Amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti;

RILEVATO, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n.150/2009, che le Amministrazioni pubbliche, per effettuare la valutazione annuale della performance organizzativa e individuale, sono tenute ad adottare con apposito provvedimento formale il "Sistema di misurazione e valutazione delle performance";

PRECISATO che, per le disposizioni di cui agli artt. 16 e 31 del D.Lgs. n.150/2009, il Comune di Concorezzo, con deliberazione della Giunta Comunale n.221 del 29 dicembre 2010, ha provveduto ad adeguare il proprio ordinamento, ossia la cosiddetta "macro-organizzazione", ai principi della normativa citata, attraverso l'aggiornamento del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, e con successiva deliberazione n.222 del 29 dicembre 2010 ad approvare l'organigramma e l'articolazione delle posizioni organizzative;

DATO ATTO che l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), ha definito, nell'ambito delle proprie competenze, un modello applicativo per la misurazione e valutazione delle performance e sistema premiante;

PRESO ATTO che:

- il citato modello è stato illustrato e discusso con i Responsabili di Settore (Posizioni Organizzative) in apposite Conferenze del 9 e 18 ottobre 2012;
- il suddetto documento, in data odierna, è stato trasmesso alle Organizzazioni sindacali e alla R.S.U. per consentire la necessaria informazione facendo presente che il nuovo sistema sarebbe stato adottato dalla Giunta con propria deliberazione;

CONSIDERATO che la misurazione e la valutazione delle performance, organizzativa e individuale, è alla base della qualità del servizio pubblico offerto, della valorizzazione delle competenze professionali

tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa;

RITENUTO, in questa sede, di recepire il modello proposto dall'OIV e approvare, ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D.lgs. n.150/2009, e dell'art. 15 del vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi – La Struttura Organizzativa, il “*Sistema di misurazione e valutazione delle performance del Comune di Concorezzo*”, quale strumento utile e necessario per consentire all'ente di svolgere il proprio ruolo istituzionale in un'ottica di miglioramento continuo e garantire al cittadino e alla collettività trasparenza dei risultati effettivamente conseguiti;

PRECISATO che il suddetto “*Sistema di misurazione e valutazione delle performance*” sarà utilizzato a partire dalla misurazione e valutazione dei risultati dell'anno 2013 e sarà opportunamente accompagnato da un adeguato percorso di informazione/formazione tra i Responsabili di Settore e il personale;

VISTO e PRESO ATTO del parere favorevole espresso, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 49, comma 1, del D.Lgs. 18 agosto 2000, n.267, in ordine alla regolarità tecnica.

CONSIDERATO e DATO ATTO che il presente provvedimento non è soggetto, per sua natura, al parere di regolarità contabile di cui al medesimo art. 49 del D.Lgs. n.267/2000.

VISTO il Testo Unico degli Enti Locali D.Lgs. n.267/2000.

CON voti unanimi favorevoli, espressi in forma palese.

### **DELIBERA**

1. Di approvare, per le motivazioni esposte in premessa, qui integralmente richiamate e trasfuse, il “*Sistema di misurazione e valutazione delle performance*”, come proposto dall'Organismo Indipendente di Valutazione, nel testo allegato al presente provvedimento, del quale costituisce parte integrante e sostanziale;
2. Di stabilire che il suddetto sistema sarà utilizzato a partire dalla misurazione e valutazione dei risultati dell'anno 2013 e sarà opportunamente accompagnato da un adeguato percorso di informazione/formazione tra i Responsabili di Settore e il personale;
3. Di stabilire che, per il corrente anno 2012, il personale sarà valutato in base alla specifica disciplina prevista nell'ipotesi di accordo decentrato del 19 dicembre 2012 e della scheda di valutazione allegata alla deliberazione della Giunta comunale n.24 del 17 febbraio 2010.
4. Di stabilire che, per il corrente anno 2012, la valutazione dei Responsabili di Settore – anche per l'attribuzione della retribuzione di risultato – sarà effettuata sulla base dei criteri indicati nel Regolamento approvato con la deliberazione della Giunta comunale n. 85 del 20 maggio 2009 – e successive modificazioni e integrazioni – con particolare riferimento all'art. 3 del suddetto Regolamento.
5. Di stabilire che i nuovi criteri di valutazione delle retribuzioni di posizione dei Responsabili di Settore saranno utilizzati a partire dai conferimenti di incarico con decorrenza 1° gennaio 2014, mentre i conferimenti di incarico del 2013 saranno assunti disponendo l'attribuzione delle retribuzioni di posizione previste nella deliberazione della Giunta comunale n. 222 del 29 dicembre 2010;
6. Di dare atto che il nuovo sistema, approvato con la presente deliberazione, sostituisce ad ogni effetto i precedenti sistemi di valutazione delle posizioni organizzative e del personale e ogni altra norma o accordo con esso incompatibile.

Successivamente:

### **LA GIUNTA COMUNALE**

VISTO l'articolo 134, comma 4, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n.267.

VISTO e preso atto del parere favorevole espresso, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 49, comma 1, del D.Lgs. 18 agosto 2000, n.267, in ordine alla regolarità tecnica.

CONSIDERATO e dato atto che il presente provvedimento non è soggetto, per sua natura, al parere di regolarità contabile di cui al medesimo art. 49 del D.Lgs. n.267/2000.

VISTO il Testo Unico degli Enti Locali D.Lgs. n.267/2000.

CON voti unanimi favorevoli, espressi in forma palese.

### **DELIBERA**

Di dichiarare il presente provvedimento immediatamente eseguibile, ai sensi dell'articolo 134, comma 4, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n.267.

Il presente verbale è stato letto, approvato e sottoscritto.

IL SINDACO  
BORGONOVO RICCARDO

IL SEGRETARIO GENERALE  
DOTT. FRANCO ANDREA BARBERA

---

## Il sistema di misurazione e valutazione delle performance

### 1. Principi generali

Nell'adeguamento dei sistemi di valutazione alle disposizioni del D.Lgs 150/2009 e al Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, il Comune di Concorezzo adotta un sistema di misurazione e valutazione delle performance avendo come obiettivo il miglioramento continuo dei servizi resi alla comunità del territorio amministrato e, in particolare, con le seguenti finalità:

- verificare il conseguimento degli obiettivi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- promuovere il miglioramento della qualità dei servizi offerti;
- promuovere la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative;
- valutare le performance in base anche a criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi;
- garantire la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni delle performance, mediante l'utilizzo di idonei strumenti di comunicazione;
- fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo con le persone chiamate a realizzare la performance organizzativa dell'ente

Il sistema è quindi uno strumento per migliorare la capacità di programmazione delle attività, esplicitare gli obiettivi strategici dell'amministrazione e collegare a questi obiettivi operativi assegnati all'ente nel suo complesso o a specifiche unità organizzative, esplicitare i ruoli e le responsabilità di tutti i soggetti coinvolti, misurare i risultati ottenuti, renderli pubblici e premiare il merito di chi ha contribuito a realizzarli, rendere l'azione dell'ente sempre più trasparente.

Il presente documento illustra le procedure attraverso le quali questo processo si realizza, avendo come riferimento la documentazione prodotta dalla Civit (Commissione Indipendente per la Valutazione e l'Integrità della pubblica amministrazione) che viene declinata in relazione all'organizzazione propria del Comune di Concorezzo per realizzare gli obiettivi indicati.

Il documento si pone anche quale processo finalizzato a migliorare costantemente la qualità degli obiettivi selezionati e assegnati alle unità organizzative e alle singole persone, sottoposto a miglioramento continuo.

### 2. Come si definisce il sistema di misurazione e valutazione dei risultati

Il sistema di misurazione e valutazione dei risultati riguarda il Comune nel suo complesso. Per garantire la sua efficacia occorre la collaborazione dei soggetti interni coinvolti, nel rispetto delle specifiche responsabilità. In sintesi, la tabella riporta le fasi e i soggetti interni coinvolti:

Fase	Soggetti interni coinvolti
Definizione/aggiornamento del sistema	<ul style="list-style-type: none"><li>• Segretario generale e responsabili di settore</li></ul>
Adozione del sistema	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organo di indirizzo politico-amministrativo – Giunta comunale</li></ul>
Attuazione del sistema	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organo di indirizzo politico-amministrativo – Giunta comunale</li><li>• Segretario generale e responsabili di settore</li><li>• Personale</li><li>• OIV con il supporto del Servizio Personale</li></ul>
Monitoraggio e audit del sistema	<ul style="list-style-type: none"><li>• OIV con il supporto del Servizio Personale</li><li>• Responsabili di settore e personale in generale</li></ul>

Fonte : Civit delibera n. 1/2012

Questo documento costituisce dunque il risultato della seconda fase e il prerequisito per la sua attuazione; al termine del processo di valutazione dei risultati sarà possibile verificare se sono necessarie delle modifiche sulla base dell'esperienza maturata.

### **3. La valutazione delle performance**

La valutazione delle performance ha riguardo sia a quelle organizzative che a quelle individuali.

Il sistema di valutazione si occupa di definire la metodologia che il Comune di Concorezzo adotta per la misurazione delle performance organizzative e individuali e per il riconoscimento del merito.

### **4. Il sistema di misurazione e valutazione nel ciclo delle performance**

#### **4.1 - Fase di programmazione**

Il piano delle performance è il documento di riferimento per la misurazione delle performance organizzative e individuali. Traduce gli obiettivi strategici individuati nella relazione previsionale e programmatica in obiettivi operativi assegnati alle unità organizzative, evidenzia le finalità che ogni obiettivo operativo intende realizzare e i bisogni ai quali si intende dare risposta, individua le modalità di realizzazione e di misurazione degli obiettivi attraverso adeguati indicatori e i relativi valori attesi, le persone che sono chiamate a collaborare per la loro realizzazione.

#### **4.2 - Fase di monitoraggio delle performance**

L'attività di monitoraggio delle performance prende avvio con l'approvazione del piano delle performance e comporta un costante riscontro, da parte di tutti i soggetti coinvolti, secondo le rispettive competenze, della coerenza e della sostenibilità delle azioni e degli interventi posti in essere rispetto agli obiettivi da conseguire.

In caso di rilevazione di accadimenti o informazioni che potrebbero comportare un significativo scostamento rispetto agli obiettivi prefissati, ogni soggetto è tenuto a informare il proprio responsabile, il Segretario, nel caso di posizioni organizzative responsabili di settore, o il Sindaco, se si tratta di rappresentanti politici, affinché vengano avviate azioni di verifica e di eventuale riequilibrio. Tali interventi comportano il coinvolgimento dell'OIV.

Nel corso dell'esercizio, nei tempi e nei modi indicati all'art. 193 del D. Lgs. 267/2000, è previsto un monitoraggio *formale* delle performance, attraverso il quale verificare il corretto perseguimento degli obiettivi previsti dalla *relazione previsionale e programmatica*.

Tale adempimento prende avvio con la ricognizione, condotta dai responsabili di settore, degli obiettivi perseguiti e dell'attività svolta, e richiede il coinvolgimento dei rispettivi collaboratori. L'attività di ricognizione dei responsabili di settore prosegue con un confronto con la Giunta comunale e i singoli Assessori, per concordare eventuali azioni correttive e integrative, che possano portare anche all'annullamento o all'inserimento di nuovi obiettivi.

Il monitoraggio delle performance si completa con la predisposizione di schede di monitoraggio degli obiettivi individuati nel *piano delle performance*, aggiornate dai responsabili di settore.

L'Organismo Indipendente di Valutazione verifica e valida le schede di monitoraggio.

L'OIV può inoltre concordare con gli organi di indirizzo politico, l'espletamento di ulteriori interventi di monitoraggio delle performance organizzative e individuali.

#### **4.3 - Fase di rendicontazione delle performance**

L'attività di rendicontazione prende avvio al termine dell'esercizio oggetto di misurazione e valutazione (dopo il 31 dicembre).

I responsabili di settore raccolgono e rielaborano le informazioni operative e contabili relative agli obiettivi di propria competenza e aggiornano i prospetti di misurazione.

Il Segretario, in collaborazione con l'OIV, coordina il reperimento di tutti i prospetti di misurazione e predisponde un documento aggregato da sottoporre, unitamente alle risultanze complessive di bilancio e al riscontro dei vincoli di finanza pubblica, alla Giunta comunale, affinché quest'ultima formuli la valutazione delle performance organizzative complessive.

La Giunta prende atto degli eventuali scostamenti rilevati nel perseguimento degli obiettivi prefissati e, sulla base degli stessi, provvede a integrare e aggiornare le priorità di mandato e i relativi programmi, progetti e azioni strategiche.

I dati relativi al raggiungimento degli obiettivi vengono inviati all'OIV per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi.

I responsabili di settore effettuano poi la valutazione dei propri collaboratori con le modalità indicati nel sistema di valutazione.

Completate le attività previste ai punti precedenti, l'OIV acquisisce la valutazione delle performance organizzativa e le schede di valutazione delle performance individuali predisposte dai responsabili di settore e avvia l'attività di confronto con gli stessi per formulare la proposta di valutazione dei responsabili di settore da sottoporre al Sindaco secondo le modalità previste dal sistema di valutazione.

Recepite le proposte di valutazione dall'OIV, il Sindaco attribuisce in via definitiva i punteggi per la valutazione dei responsabili di settore.

I prospetti di misurazione e le valutazioni concernenti le performance organizzative e individuali sono raccolti e sintetizzati in un unico documento denominato relazione sulla performance.

#### **4.4 - Trasparenza e comunicazione sull'evoluzione delle performance**

Il piano delle performance e la relazione sulle performance sono pubblicati sul sito istituzionale del Comune. In osservanza del principio di trasparenza, per ogni fase nella quale si articola il sistema di misurazione e valutazione delle performance, è inoltre prevista la pubblicazione di tutti i documenti che possano rappresentare un utile supporto per illustrare e condividere l'evoluzione delle performance.

La scheda sintetica di valutazione delle performance individuale dei responsabili di settore, costituita dal punteggio finale conseguito nei due ambiti di valutazione, rappresenta la parte da rendere accessibile ai fini delle norme sulla trasparenza degli esiti della valutazione ed è resa accessibile a richiesta di chiunque.

#### **4.5 - Procedure di conciliazione per le valutazioni individuali**

Contro la valutazione assegnata è possibile produrre un'istanza con la richiesta di revisione, rivolta ai soggetti che hanno effettuato la valutazione coinvolgendo, nel caso, l'Organismo Indipendente di Valutazione.

Qualora il ricorrente non ritenga corretto l'esito dell'istanza di revisione e voglia contestare il provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, ha facoltà di promuovere dinanzi alle commissioni di conciliazione istituite presso la Direzione provinciale del lavoro il previo tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 c.p.c, così come novellato dall'art. 31, comma 1, della legge n. 183/2010.

#### **4.6 - Il collegamento fra la valutazione delle performance organizzativa e la valutazione delle performance individuale**

Ad ogni settore sono assegnati obiettivi operativi di miglioramento e ad ogni articolazione interna del settore è assegnato un obiettivo operativo di mantenimento dei livelli qualitativi di servizio.

Ne deriva che ciascuna persona collabora alla realizzazione di almeno un obiettivo operativo di mantenimento dei livelli qualitativi dell'unità organizzativa della quale fa parte. Non viene posto un limite massimo al numero di obiettivi ai quali una persona può collaborare per la loro realizzazione.

La valutazione della performance individuale del responsabile di settore è legata alla performance organizzativa dell'intero settore.

### **5. La valutazione delle performance individuale**

La valutazione della performance individuale si articola nei seguenti elementi:

1. la valutazione dell'apporto individuale alla performance organizzativa in relazione agli obiettivi operativi di mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi erogati dall'unità di appartenenza;
2. la valutazione dell'apporto individuale alla performance organizzativa per la realizzazione degli obiettivi operativi di miglioramento ai quali si collabora;
3. i comportamenti organizzativi

Per un migliore comprensione si fornisce una descrizione delle due tipologie di obiettivi operativi:

- *Obiettivi operativi di mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi erogati*

Si tratta di obiettivi che definiscono i livelli qualitativi dei servizi erogati e sono rivolti a rendere conto del grado di realizzazione delle aspettative. Si tratta di obiettivi strettamente connessi con le funzioni e le attività proprie della struttura amministrativa e a supporto dei servizi rivolti ai cittadini.

Sono compresi in questa tipologia tutti quegli obiettivi che possono essere definiti come: garantire, assicurare, realizzare e in generale rispettare i livelli qualitativi dei servizi erogati.

In prospettiva, costituiscono la base per un eventuale benchmarking fra enti locali.

- *Obiettivi operativi di miglioramento*

Sono obiettivi che "portano qualcosa di nuovo" e quindi, per esempio, diretti a migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti o a introdurre nuovi servizi e/o nuove attività. Sono obiettivi che portano innovazione nel modo di erogare i servizi o svolgere le attività proprie del Comune. Sono, infine, obiettivi volti a realizzare il programma di mandato del Sindaco.

La valutazione è dunque legata alla performance individuale effettivamente resa durante la presenza in servizio.

Non accede ai sistemi premianti del merito il personale che svolto meno di sei mesi di servizio nell'arco dell'anno e il personale neo-assunto che non ha superato il periodo di prova. Il personale in regime di part time ha parità di trattamento rispetto a quello a tempo pieno.



## 5.1 - La rilevanza degli obiettivi

Il sistema di misurazione e valutazione intende promuovere il miglioramento continuo, stimolando l'intera struttura ad essere propositiva sia per la realizzazione degli obiettivi strategici dell'amministrazione, sia per migliorare i livelli qualitativi delle prestazioni erogate.

Gli obiettivi assegnati ai settori sono successivamente sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un peso, da parte della Giunta comunale, in ragione della seguente metodologia.

Ad ogni Settore saranno attribuiti fino ad un massimo di 600 punti così articolati:

a) 200 punti (che saranno suddivisi tra gli obiettivi individuati) per gli obiettivi di mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi erogati. Deve essere previsto un obiettivo per ciascun servizio o ufficio appartenente al Settore.

b) 400 punti (che saranno suddivisi tra gli obiettivi individuati) per gli obiettivi operativi di miglioramento. Rispetto alla modalità di suddivisione dei punti all'interno di ciascuna tipologia, la Giunta farà riferimento alla rilevanza di ciascun obiettivo per la realizzazione dei propri obiettivi strategici e del programma di mandato. In linea generale, in sede di programmazione si intende garantire l'equa attribuzione di obiettivi significativi e rilevanti a ciascun settore.

I punti attribuiti costituiscono elemento base per due finalità:

1. Per i responsabili di settore: tutti gli obiettivi operativi del settore, sia di mantenimento che di miglioramento, determinano la base per la valutazione del grado di realizzazione degli obiettivi assegnati.

2. Per le persone che appartengono al settore:

a. La performance organizzativa di ogni servizio o ufficio, misurata attraverso la realizzazione dei target attesi e indicati nell'obiettivo operativo di mantenimento dei livelli qualitativi, contribuisce alla valutazione delle performance individuale di tutto il personale appartenente al servizio o all'ufficio, come definito nella scheda di valutazione individuale;

b. La valutazione del grado di realizzazione degli obiettivi operativi di miglioramento del settore alla quale sarà rapportata l'entità della quota del fondo di produttività da erogare, ripartita in base al peso di ciascun obiettivo e al grado di apporto individuale per la loro realizzazione.

## 5.2 - Valutazione dei responsabili di settore (posizioni organizzative) e determinazione della retribuzione di risultato

La valutazione delle performance individuale dei responsabili di settore riguarda sia l'area del "risultato ottenuto" in relazione agli obiettivi assegnati, sia l'area delle competenze professionali espresse.

I responsabili in posizione di autonomia e responsabilità, vengono valutati con riferimento ai seguenti ambiti:

- grado di realizzazione degli obiettivi operativi del settore, sia di mantenimento dei livelli qualitativi che di miglioramento, espresso dal rapporto tra risultati raggiunti e risultati attesi, sulla base degli indicatori misurabili e verificabili, definiti in fase di predisposizione del Piano delle performance;

- grado di estrinsecazione dei comportamenti direzionali attesi, espresso dalla valutazione attribuita ai comportamenti osservati, come modalità di gestione per il superamento di criticità e percorsi complessi presenti nella attività amministrativa

La valutazione complessiva deriva dalla somma dei punteggi di valutazione dei due ambiti:

**Tabella 1**

Ambiti di valutazione	Soggetto valutatore	Modalità di attribuzione del punteggio	Punteggio massimo
Comportamenti direzionali	Sindaco, sentito il Segretario generale	Punteggio attribuito in base ai fattori di valutazione indicati nella scheda individuale per la valutazione delle prestazioni. Il punteggio massimo per ciascuno dei 16 fattori è pari a 30 punti	480 punti
Realizzazione degli obiettivi operativi del settore (collegamento con la performance organizzativa)	Proposta dell'OIV e approvazione da parte della Giunta comunale	Il risultato della sommatoria dei prodotti tra il grado di realizzazione di ciascun obiettivo, moltiplicato per il peso attribuito in sede di programmazione	600 punti
<b>Totale</b>		<b>Somma dei punteggi precedenti</b>	<b>1080 punti</b>

La retribuzione di risultato viene attribuita in modo proporzionale, rispettando i seguenti limiti:

**Tabella 2**

punteggio ottenuto nella valutazione da a		% retribuzione di risultato
1005	1080	25,00%
928	1004	22,50%
851	927	20,00%
774	850	17,50%
697	773	15,00%
619	696	12,50%
541	618	10,00%
Fino a 540 punti		Risultati non realizzati – condizioni per l'applicazione delle disposizioni contrattuali in materia

La valutazione del grado di realizzazione degli obiettivi operativi del settore avviene sulla base dei report e della documentazione di supporto forniti dal responsabile stesso, viene proposta dall'Organismo Indipendente di Valutazione e viene approvato dalla Giunta comunale.

La valutazione è espressa attraverso la scheda costituente l'**allegato 1**.

### 5.3 - Valutazione del personale non responsabile di settore

La valutazione è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo del Comune, lo sviluppo professionale dell'interessato, e a riconoscere il merito per l'apporto e per la qualità del servizio reso, secondo principi di imparzialità e trasparenza. Il sistema di programmazione e il sistema di valutazione promuovono il lavoro di squadra, valorizzando al contempo le prestazioni individuali.

La valutazione del personale dipendente riguarda:

1. il raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza costituita da:
  - a. performance organizzativa dell'ufficio di appartenenza, misurata attraverso la realizzazione dei target attesi e indicati nell'obiettivo operativo di mantenimento dei livelli qualitativi;
  - b. valutazione del grado di realizzazione degli obiettivi operativi di miglioramento del settore alla quale viene rapportata l'entità della quota del fondo di produttività da erogare, ripartita in base al peso di ciascun obiettivo e al grado di apporto individuale per la loro realizzazione.
2. il comportamento professionale.

**Tabella 3 - A) Valutazione della performance individuale e del raggiungimento degli obiettivi di mantenimento**

Ambiti di valutazione	Soggetto valutatore	Modalità di attribuzione del punteggio		Punteggio massimo
Comportamenti	Valutazione del responsabile di settore	Punteggio attribuito in base ai fattori di valutazione indicati nella scheda individuale per la valutazione delle prestazioni. Il punteggio massimo per ciascuno dei 9 fattori è pari a 30 punti. Un punteggio inferiore al 50% del punteggio massimo determina le condizioni per attestare scarso rendimento.		270 punti
Realizzazione degli obiettivi operativi di mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi legati all'ufficio di appartenenza (collegamento con la performance organizzativa)	Proposta dell'OIV e approvazione da parte della Giunta comunale	<b>Realizzazione e obiettivo</b>	<b>Punteggio</b>	200 punti
		Oltre il 90%	200 punti	
		81% – 90%	160 punti	
		71% – 80%	120 punti	
		61% - 70%	80 punti	
		50% - 60%	40 punti	
Inferiore al 50%	0 punti			
<b>Totale</b>	<b>Punteggio valido per ripartire il 70% delle risorse destinate alla valorizzazione del merito del settore (*)</b>		<b>470 punti</b>	

(\*) La quantificazione effettiva delle risorse annualmente disponibili è contrattata con le RSU secondo le previsioni dei vigenti CCNL. Le risorse sono ripartite fra settori con i parametri individuati dalla contrattazione

decentrata integrativa e queste, a loro volta, sono assegnate per il 70% alla valorizzazione del merito espressa con i parametri sopra indicati.

Nel rispetto dei principi previsti all'art. 31 comma 2 del D.Lgs. n. 150/2009, la fascia di valutazione compresa tra il punteggio 410 ed il punteggio 470 si considera fascia dell'eccellenza.

**Tabella 4 - B) Valutazione dell'apporto individuale agli obiettivi di miglioramento del settore**

Ambiti di valutazione	Soggetto valutatore	Modalità di attribuzione del punteggio	Punteggio massimo
Realizzazione degli obiettivi operativi di miglioramento del settore ai quali si collabora (collegamento con la performance organizzativa)	1) Per i fattori relativi al peso relativo dell'obiettivo e al grado di realizzazione: <ul style="list-style-type: none"> <li>OIV (proposta)</li> <li>Giunta Comunale (approvazione)</li> </ul> 2) Per il fattore relativo alla percentuale di apporto individuale: <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabile di settore</li> </ul>	Punteggio individuale per ogni obiettivo: = peso relativo dell'obiettivo * grado realizzazione * percentuale di apporto individuale Punteggio finale pari alla somma dei punteggi per ciascun obiettivo al quale si partecipa	La sommatoria dei pesi degli obiettivi è 400 punti
<b>Totale</b>	<b>Punteggio valido per ripartire il 30% delle risorse destinate alla valorizzazione del merito del settore (*)</b>		

(\*) La quantificazione effettiva delle risorse annualmente disponibili è contrattata con le RSU secondo le previsioni dei vigenti CCNL. Le risorse sono ripartite fra settori con i parametri individuati dalla contrattazione decentrata integrativa e queste, a loro volta, sono assegnate per il 30% alla valorizzazione del merito espressa con i parametri sopra indicati.

In particolare, per ottenere il punteggio per la ripartizione delle risorse:

**Tabella 5**

Fattori determinanti il punteggio	Variabili e modalità di calcolo
Peso relativo dell'obiettivo di miglioramento	$x = \text{peso obiettivo di miglioramento} / \text{totale punti obiettivi miglioramento del settore}$
Grado di realizzazione dell'obiettivo	$y = \% \text{ di realizzazione rispetto al valore atteso}$
Grado di apporto individuale	$z = \text{quota percentuale di apporto individuale}$
Punteggio complessivo	$\sum x * y * z$

La pesatura degli obiettivi di miglioramento del settore avviene in fase di programmazione. Ad ogni settore sono attribuiti 400 punti complessivi.

Le valutazioni sono effettuate utilizzando le schede che costituiscono l'**allegato 2** (per i dipendenti delle categorie A e B), l'**allegato 3** (per i dipendenti della categoria C) e l'**allegato 4** (per i dipendenti della categoria D).

**5.4 - Modalità della valutazione**

Le valutazioni del personale non titolare di posizione organizzativa saranno effettuate attraverso un colloquio tra valutatori e valutati.

Al termine della valutazione la scheda dovrà essere sottoscritta da tutti i soggetti presenti.

L'apposizione della firma da parte del valutato non ha valore di accoglimento della valutazione, ma esclusivamente di conoscenza della stessa.

I valutati e i valutatori potranno inserire nelle schede eventuali loro osservazioni relative alle modalità del colloquio e all'esito della valutazione.

**5.5 – Determinazione delle remunerazioni accessorie collegate alla performance**

Le risorse che la contrattazione decentrata assegna annualmente alla produttività individuale e collettiva sono ripartite dal contratto decentrato tra i settori che costituiscono l'articolazione organizzativa del Comune.

All'interno della quota attribuita a ciascun settore, le remunerazioni di ciascun dipendente appartenente al settore sono determinate proporzionalmente al punteggio raggiunto nel sistema di valutazione, così come indicato nelle tabelle seguenti.

**Tabella 6**

<b>QUOTA A)</b> - Remunerazione dei dipendenti appartenenti al settore relativa alla valutazione della performance individuale e del raggiungimento degli obiettivi di mantenimento di cui alla Tabella 3 del paragrafo 5.3	70% delle risorse assegnate al settore
<b>QUOTA B)</b> - Remunerazione dei dipendenti appartenenti al settore relativa alla valutazione dell'apporto individuale agli obiettivi di miglioramento del settore di cui alla Tabella 4 del paragrafo 5.3	30% delle risorse assegnate al settore

**Tabella 7**

Remunerazione di ciascun dipendente appartenente al settore relativa alla QUOTA A) della Tabella 6	Punteggio del dipendente -----	x
	QUOTA A) 470 x n. dipendenti del settore	

**Tabella 8**

Remunerazione di ciascun dipendente appartenente al settore relativa alla QUOTA B) della Tabella 6	Punteggio del dipendente -----	x
	QUOTA B) 400	

## 6. Sistema di valutazione per l'attribuzione della progressione orizzontale

Per l'attribuzione della progressione economica orizzontale si utilizzano le schede di valutazione riportate in allegato: l'**allegato 5** per la progressione economica orizzontale delle categorie A e B; l'**allegato 6** per le categorie C e D.

Le progressioni economiche orizzontali, nei limiti consentite dalla legge e dal contratto, sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, tenendo conto delle caratteristiche personali del lavoratore rispetto alla prevedibile evoluzione dell'organizzazione.

A tale scopo occorre prendere in considerazione due elementi consistenti nello sviluppo delle competenze professionali e nei risultati individuali e collettivi. Per valutare il primo elemento si utilizza un'apposita scheda differenziata per il personale di categoria A e B e il personale di categoria C e D; la scheda è articolata in cinque fattori di valutazione per ognuno dei quali è possibile attribuire un punteggio non superiore a 20 punti per un totale di punti 100.

Il punteggio minimo che è necessario conseguire è pari a 80 punti. Può concorrere alla progressione il dipendente che, per il periodo minimo di servizio richiesto per avere titolo a partecipare alla selezione per la progressione orizzontale, abbia conseguito, per ogni anno, un punteggio di almeno 210 punti nella scheda di valutazione relativa ai comportamenti e agli obiettivi operativi di mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi dell'ufficio di appartenenza.

Qualora vi sia parità di punteggio, avrà diritto alla progressione la persona che avrà ottenuto la valutazione più elevata nella performance individuale negli ultimi due anni. Se permane la parità di punteggio, allora prevale il dipendente con la maggiore anzianità di servizio presso il Comune di Concorezzo.

Il soggetto valutatore è il responsabile di settore per il personale che vi lavora; il Sindaco, sentito l'OIV, è il soggetto valutatore per i responsabili di settore.

## 7. Sistema per la graduazione delle posizioni organizzative

### 7.1 - Individuazione dell'area delle posizioni organizzative

Questa sezione definisce i criteri per poter misurare il contenuto professionale e gestionale chiesto a ciascuna posizione organizzativa (coincidente con la struttura apicale) e quindi determinare la retribuzione di posizione collegata.

Per il conferimento degli incarichi, l'ente terrà conto della titolarità assegnata a ciascun responsabile di struttura apicale, individuato tenendo conto della natura e delle caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini e delle capacità professionale ed esperienza acquisiti dal personale. (art. 9 CCNL 1.4.99)

Per ogni posizione organizzativa che si intende attribuire è necessario descrivere chiaramente i contenuti del ruolo atteso, che saranno comunicati all'interessato nel corso di un colloquio motivazionale all'atto del conferimento.

### 7.2 - Finalità

Il processo di graduazione delle posizioni organizzative nel comune di Concorezzo si pone le seguenti finalità:

- assegnare a ogni posizione organizzativa (apicale) un valore economico o un peso che rifletta le sue caratteristiche intrinseche, indipendentemente dalle caratteristiche personali, dalla prestazione e dalle capacità potenziali del soggetto, che al momento della valutazione, ricopre effettivamente la posizione;
- ottemperare a una precisa previsione del contratto collettivo (art. 11 CCNL 31/3/99) che dispone che la graduazione della retribuzione di posizione sia effettuata in rapporto a ciascuna delle posizioni organizzative previamente individuate.

Il processo di graduazione prevede un confronto analitico e sistematico delle caratteristiche di ogni posizione rispetto a specifici fattori di valutazione, e ha come risultato l'attribuzione di un punteggio finale.

### 7.3 - La pesatura delle posizioni organizzative: i criteri di valutazione e la determinazione della retribuzione di posizione

Il sistema di pesatura delle posizioni dirigenziali si basa su 3 criteri di valutazione, ai quali sono associati fattori di ponderazione:

1. *complessità organizzativa e gestionale*: si manifesta nella complessità delle situazioni da fronteggiare e nella varietà dei problemi da risolvere; è in relazione con le dimensioni dell'organizzazione, con l'estensione e la rilevanza della rete di soggetti e istituzioni con cui si intrattengono relazioni, la complessità dei prodotti/servizi generati e il grado di eterogeneità all'interno della struttura, il grado di rischio gestionale ed amministrativo che occorre assumersi durante la gestione ed il quadro dei vincoli che condizionano l'attività gestionale

2. *competenze richieste dal ruolo*: descrive le competenze necessarie per poter esercitare correttamente il ruolo richiesto alla posizione organizzativa, tenendo conto sia delle competenze specifiche e professionali attestata da titoli di studio, sia la professionalità acquisita sul campo.

3. *rilevanza strategica*: concerne la strategicità, la rilevanza e la centralità che la posizione riveste nella realizzazione delle politiche dell'Ente rispetto alle scelte operate dalla Giunta e rispetto al ruolo di impulso e integrazione fra settori per una migliore capacità di risposta dell'intera struttura organizzativa.

L'incidenza del punteggio relativo ai suddetti criteri, rispetto al punteggio finale, è differenziata. In particolare, il peso dei suddetti criteri e l'articolazione in fattori di valutazione sono riportati nella tabella seguente:

**Tabella 9**

Criteri	Peso	Fattori di ponderazione
Complessità organizzativa e gestionale	70%	Numero e complessità dei prodotti /procedimenti
		Gestione risorse finanziarie (uscite ed entrate)
		Gestione risorse umane: consistenza numerica e suddivisione per categorie
		Complessità del sistema di relazioni interne
		Complessità del sistema di relazioni esterne
		Responsabilità: amministrativo-contabile, datoriale, economico-gestionale
		Complessità del quadro dei vincoli
Competenze richieste dal ruolo	10%	Conoscenze tecnico/specialistiche necessarie
Rilevanza strategica	20%	Rilevanza strategica per la realizzazione del programma di mandato
		Rilevanza strategico – gestionale: grado di integrazione con altri settori

Per consentire una maggiore comprensione dell'intensità di ogni criterio di valutazione, gli stessi sono stati ulteriormente dettagliati in più fattori di valutazione, descritti nelle pagine seguenti.

**A – Complessità organizzativa e gestionale****Tabella 10**

Fattore di valutazione	Punteggio attribuibile	Graduazione della posizione
1 – Numero e complessità dei prodotti/procedimenti	da 0 a 15	
2 – Gestione risorse finanziarie (uscite ed entrate)	da 0 a 12	
3 – Gestione risorse umane: consistenza numerica e suddivisione per categorie	da 0 a 10	
4 – Complessità del sistema di relazioni interne	da 0 a 6	
5 – Complessità del sistema di relazioni esterne	da 0 a 8	
6 – Responsabilità: amministrativo-contabile, datoriale, economico-gestionale	da 0 a 15	
7 – Complessità del quadro dei vincoli	da 0 a 4	
<b>Totale</b>	<b>da 0 a 70</b>	

**B – Competenze richieste dal ruolo****Tabella 11**

Fattore di valutazione	Punteggio attribuibile	Graduazione della posizione
1 – Competenze tecnico - specialistiche necessarie	da 0 a 10	
<b>Totale</b>	<b>da 0 a 10</b>	

**C – Rilevanza strategica****Tabella 12**

Fattore di valutazione	Punteggio attribuibile	Graduazione della posizione
1 – Rilevanza strategica per la realizzazione del programma di mandato (valutazione dell'OIV, sentito il Sindaco e il Segretario)	da 0 a 15	
2 – Rilevanza strategico-gestionale: grado di integrazione con altri settori	da 0 a 5	
<b>Totale</b>	<b>da 0 a 20</b>	

La proposta di graduazione di ciascuna posizione organizzativa avviene attraverso la compilazione della scheda di valutazione. La compilazione avviene a cura dell'OIV.

Per quanto riguarda la valutazione del criterio relativo alla rilevanza strategica, la valutazione avviene sempre a cura dell'OIV sentito il Segretario generale e il Sindaco.

Gli incarichi di responsabile di posizione organizzativa sono attribuiti dal Sindaco.

Il valore della retribuzione di posizione è determinato dalla Giunta, tenendo conto della proposta di graduazione formulata dall'OIV.

La scheda per la graduazione della posizione organizzativa è riportata all'**allegato 7** e :

- il riferimento ai criteri di valutazione;
- per ciascun criterio, la descrizione di ciascun fattore di valutazione;
- per ciascun fattore di valutazione, la descrizione delle modalità di attribuzione del punteggio.

#### 7.4 - Le fasce per la quantificazione della retribuzione di posizione

Sulla base della graduazione ottenuta, i punteggi si traducono in valori annui della retribuzione di posizione applicando le seguenti fasce:

Fascia	Da	A	Valore della retribuzione di posizione annua
A	90	100	12.911,42
B	80	90	11.155,40
C	70	80	9.296,22
D	50	70	7.436,99
E	0	50	5.164,57

#### 8. Allegati

Allegato 1: scheda individuale di valutazione per i responsabili di settore – titolari di posizione organizzativa

Allegato 2: scheda individuale di valutazione per il personale cat. A e B

Allegato 3: scheda individuale di valutazione per il personale cat. C

Allegato 4: scheda individuale di valutazione per il personale cat. D

Allegato 5: scheda individuale ai fini della progressione orizzontale dei dipendenti appartenenti alle cat. A e B

Allegato 6: scheda individuale ai fini della progressione orizzontale dei dipendenti appartenenti alle cat. C e D

Allegato 7: Scheda per la graduazione della posizione organizzativa

**Allegato 1: Scheda individuale di valutazione per i responsabili di settore – titolari di posizione organizzativa**

Scheda individuale per la valutazione dei comportamenti per i responsabili di settore – titolari di posizione organizzativa - ANNO _____		
<b>Resp. di servizio</b>		
<b>Categoria</b>		
<b>Ruolo ricoperto</b>		
<b>Profilo professionale</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Valutazione</b>
<b>1) Capacità di direzione e coordinamento</b>	Capacità di gestione di gruppi di lavoro, collaboratori, servizi ed uffici con la finalità di garantire la realizzazione delle attività e degli obiettivi affidati, condotta attraverso l'utilizzazione di strumenti di programmazione, controllo, verifica e di valutazione finale con conseguente rendicontazione.	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>2) Capacità di programmazione e controllo delle proprie attività e quelle dei collaboratori</b>	Capacità di organizzare, seguito della definizione degli obiettivi, riunioni di programmazione delle attività e dei compiti da affidare con opportune ed adeguate "istruzioni" ai collaboratori e gruppi di lavoro, redigere conseguenti "report". Controllo rispetto tempi previsti con riunioni periodiche e con eventuale riprogrammazione delle attività e compiti in funzione del risultato, prevenendo così l'insorgere di problemi.	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>3) Gestione del tempo espresso da puntualità e precisione di risposte</b>	Capacità di ottimizzare le proprie attività di competenza rispettando le scadenze definite e negoziate nella realizzazione degli obiettivi, evitando correzioni e/o rifacimenti in corso d'opera. Capacità di fornire indicazioni esaurienti, opportune, precise, puntuali ed adeguate alle richieste e domande proposte dagli amministratori, collaboratori e cittadinanza.	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>4) Capacità di gestire le attività identificandone il risultato atteso attraverso indicatori di attività e di risultato</b>	Migliorare la capacità in autonomia di portare a compimento la gestione e attività di competenza per il raggiungimento degli obiettivi, valutabile attraverso l'utilizzo di elementi e sistemi numerici (report stato di avanzamento lavori, programma temporale attività ...)	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>5) Autonomia gestionale con capacità di assumere responsabilità correlate al profilo professionale ed alla funzione direttiva</b>	Fornire risposte puntuali, pertinenti ed opportune nella gestione e coordinamento di competenza in maniera autonoma assumendosi le relative responsabilità, limitando il ricorso ad altri colleghi dimostrando padronanza e conoscenza dei sistemi, dei procedimenti e delle tecniche, delle normative vigenti e delle procedure di funzione direttiva.	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>6) Capacità di affrontare i problemi, affrontare gli imprevisti, proporre soluzioni alternative</b>	Migliorare la capacità di fornire soluzioni propositive appropriate, funzionali e razionali alle problematiche ed alle situazioni impreviste eventualmente insorte, analizzandone i vari aspetti e particolarità, dimostrando tempismo, sicurezza e professionalità nella soluzione	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati



<b>7) Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi</b>	Migliorare la capacità di collaborare e di rendersi fungibile e, razionalmente intercambiabile, nell'ambito dell'organigramma del Comune, adattandosi ed adeguandosi ai cambiamenti organizzativi, normativi, gestionali e tecnologici. Dimostrarsi sempre disponibile e propositivo verso le novità.	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>8) Condivisione e supporto operativo gestionale per il raggiungimento degli obiettivi del settore</b>	Positivo atteggiamento di condivisione nei confronti degli obiettivi e delle indicazioni fornite dall'Organo di governo nel rispetto degli obiettivi generali definiti in sede di programma amministrativo, partecipandone attivamente alla stesura degli stessi e contribuendone alla loro realizzazione in piena sintonia	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>9) Capacità di proposte per la eliminazione delle aree di criticità, riduzione dei rifacimenti, ritardi e anomalie nella erogazione della prestazione/atto finale.</b>	Capacità di redigere reporting continuo delle attività e degli obiettivi propri e dei collaboratori dimostrando controllo sullo stato di avanzamento degli stessi e proponendo ed attivando, se necessarie, eventuali azioni correttive finalizzate a migliorarne i risultati	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>10) Capacità di attuare la crescita professionale dei propri collaboratori</b>	Migliorare la collaborazione con i colleghi eliminando situazioni di rivalità e ripicche ma, anzi, trasferendo conoscenze, esperienza, procedure e proposte risolutive da confrontare. Favorire la delega in luogo dell'"accentramento" delle attività.	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>11) Capacità di prevenire e/o gestire soluzioni particolarmente critiche nei confronti dell'utenza esterna ed evitare le cause di contenzioso con ricerca di soluzioni</b>	Migliorare la capacità di analizzare le problematiche in prospettiva, individuandone pertanto le criticità e le possibili cause, proponendo soluzioni, formulando proposte ed attuando autonomamente le prime immediate soluzioni ritenute possibili.	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>12) Capacità di attuazione delle richieste di flessibilità e mobilità interna</b>	Migliorare ed ottimizzare la propria disponibilità ed adattabilità a nuovi compiti e/o attività garantendo l'adeguata professionalità e competenza sia nel caso di necessità di sostituzione momentanea diretta di un collega che di gestirne la sostituzione mediante mobilità/flessibilità interna all'unità organizzativa.	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>13) Orientamento alla qualità del servizio nei confronti dell'utenza attraverso l'analisi della domanda e dei bisogni</b>	Migliorare la capacità di assumere atteggiamenti e comportamenti adeguati e fornire indicazioni precise, puntuali, opportune ed adeguate in risposta e quale soluzione all'utenza esterna, garantendo massima cortesia, disponibilità e professionalità nella conduzione della propria attività.	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati

<b>14) Capacità di gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali affidate al settore</b>	Dimostrazione di professionalità e competenza nella corretta assegnazione e gestione delle risorse secondo parametri di efficienza ed efficacia, sviluppata attraverso l'utilizzo completo e produttivo di quanto richiesto in termini di risorse umane, finanziarie ed attrezzature, riducendo l'entità di eventuali residui.	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>15) Capacità di gestire e superare i conflitti interni e intersettoriali</b>	Potenziamento del senso di partecipazione e collaborazione nei confronti dei colleghi che si estrinseca nel migliorare l'accordo con gli stessi e nel rispetto formale e sostanziale dei rapporti interpersonali, finalizzati ad evitare o eliminare l'insorgere di situazioni che provocano conflitti, incomprensioni ecc.... Essere coscienti di fare parte di un "team" di lavoro avente analoghe finalità ed obiettivi.	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>16) Capacità di valutazione dei collaboratori</b>	Capacità di redigere valutazioni che contengano una significativa differenziazione dei giudizi	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>Totale punteggio comportamenti</b>		<b>MAX 480</b>

<b>Criteri per l'attribuzione delle valutazioni</b>	
<b>Valutazione</b>	<b>Punteggio</b>
<b>non valutabile</b> , non presente	0
<b>scarso</b> , dimostra mancanza di impegno, coinvolgimento, partecipazione e di risultati;	6
<b>insufficiente</b> , si impegna per lo stretto minimo necessario senza alcun approccio al miglioramento	12
<b>sufficiente</b> , largamente migliorabile si impegna ma senza carattere di continuità, poco coinvolto nel processo di miglioramento	18
<b>adeguato al ruolo</b> , si impegna, anche se suscettibile di ulteriori miglioramenti;	24
<b>buono</b> , rendimento superiore alla media, costante nell'impegno e nel rendimento, ricerca continui miglioramenti	30

Valutazione del grado di realizzazione degli obiettivi - anno _____ - Responsabile del settore				
Obiettivi assegnati	Peso (A)	Valutazione intermedia grado di realizzazione	Valutazione finale grado di realizzazione (B)	Punteggio
titolo e tipologia obiettivo - definito nel piano performance	attribuito dalla G.C. attraverso il Piano delle performance	%	%	A*B
titolo e tipologia obiettivo - definito nel piano performance	attribuito dalla G.C. attraverso il Piano delle performance	%	%	A*B
titolo e tipologia obiettivo - definito nel piano performance	attribuito dalla G.C. attraverso il Piano delle performance	%	%	A*B
titolo e tipologia obiettivo - definito nel piano performance	attribuito dalla G.C. attraverso il Piano delle performance	%	%	A*B
titolo e tipologia obiettivo - definito nel piano performance	attribuito dalla G.C. attraverso il Piano delle performance	%	%	A*B
titolo e tipologia obiettivo - definito nel piano performance	attribuito dalla G.C. attraverso il Piano delle performance	%	%	A*B
<b>Totale</b>				<b>somma dei punteggi MAX 600</b>

### Sintesi valutazione

Scheda individuale per la valutazione dei comportamenti	MAX 480
Valutazione del grado di realizzazione degli obiettivi	MAX 600
Totale	somma dei punteggi MAX 1.080
Firma valutatore .....	
Firma valutato .....	

## Allegato 2: Scheda individuale di valutazione per il personale di cat. A e B

Scheda individuale per la valutazione dei comportamenti per il personale di cat. A e B - ANNO _____			
Nome e Cognome		Anzianità nell'ente	
Categoria		Anzianità nel ruolo ricoperto	
Ruolo ricoperto		Precedenti esperienze	
Profilo professionale		Esperienze in altri enti	
Elemento	Descrizione		Valutazione
<b>1. Capacità di previsione e gestione del tempo e di programmazione del proprio lavoro e di quello dei collaboratori</b>	Svolgere con diligenza e senso di responsabilità le incombenze di propria competenza nel rispetto delle indicazioni fornite e dei programmi assegnati dai responsabili di settore o di servizio		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>2. Capacità di gestione delle proprie attività secondo regole di priorità e non di urgenza</b>	Sviluppare la capacità di saper gestire la priorità nell'assolvimento delle proprie prestazioni professionali, in modo da garantire, con soluzione di continuità, il rigoroso rispetto delle scadenze, anche in concomitanza a situazioni di eccezionale carico di lavoro		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>3. Capacità di risposte puntuali e precise</b>	Dimostrare capacità di fornire congruo riscontro alle richieste formulate dai clienti interni/esterni		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>4. Capacità di gestire le attività attraverso l'eliminazione delle aree di criticità come riduzione di rifacimenti, ritardi e anomalie nell'erogazione della prestazione/atto finale</b>	Mantenere uno standard costante di efficienza ed affidabilità adeguato al proprio profilo professionale. A titolo meramente esemplificativo: A) Evitare comportamenti incostanti ed inopportuni che possano pregiudicare il rendimento professionale richiesto. B) Assicurare il rispetto degli "input procedurali" fissati dal diretto superiore		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>5. Autonomia gestionale con capacità di assumere responsabilità correlate al profilo professionale ed alla gestione dei procedimenti assegnati</b>	Capacità di fornire risposte precise, puntuali ed opportune alle richieste dell'utenza a seguito di analisi e valutazioni appropriate condotte autonomamente		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>6. Capacità di affrontare i problemi, affrontare gli imprevisti, proporre soluzioni</b>	Dimostrare un atteggiamento di competenza e professionalità del ruolo ricoperto soprattutto in una situazione di imprevisto, di non conoscenza o comunque di difficoltà. A titolo esemplificativo: A) Non farsi mai assalire da una sensazione di impreparazione alla gestione del problema contingente al punto da perdere il controllo della situazione generale B) Non dimostrare mai di essere impreparati di fronte ad una richiesta o problema dell'utenza: prendere tempo per gli approfondimenti del caso e la formulazione di risposte precise e competenti		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati

<b>7. Capacità di adattamento a cambiamenti organizzativi, a nuove esperienze professionali</b>	Migliorare la capacità di collaborare e di rendersi fungibile con i colleghi inseriti nell'ambito del medesimo servizio o altri servizi compatibili per finalità e competenza. Atteggiamento di disponibilità verso i colleghi	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>8. Condivisione e supporto operativo e gestionale per il raggiungimento degli obiettivi del settore</b>	Migliorare l'atteggiamento di condivisione nei confronti degli obiettivi e delle indicazioni fornite dal diretto superiore nel rispetto degli obiettivi generali definiti per il servizio	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>9. Capacità di relazionare periodicamente ed esaurientemente sulle attività del servizio</b>	Migliorare la capacità di sintesi nel relazionare l'attività svolta con utilizzo di schemi e/o indicatori numerici attraverso "report" appropriati	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>Totale punteggio comportamenti</b>		<b>MAX 270</b>
<b>Realizzazione degli obiettivi operativi di mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi legati all'ufficio di appartenenza</b>	<b>Realizzazione obiettivo</b>	<b>Punteggio</b>
<b>Totale punteggio obiettivi operativi di mantenimento</b>		<b>MAX 200</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>MAX 470</b>

<b>Criteri per l'attribuzione delle valutazioni</b>	
<b>Valutazione</b>	<b>Punteggio</b>
<b>non valutabile</b> , non presente	0
<b>scarso</b> , dimostra mancanza di impegno, coinvolgimento, partecipazione e di risultati;	6
<b>insufficiente</b> , si impegna per lo stretto minimo necessario senza alcun approccio al miglioramento	12
<b>sufficiente</b> , largamente migliorabile si impegna ma senza carattere di continuità, poco coinvolto nel processo di miglioramento	18
<b>adeguato al ruolo</b> , si impegna, anche se suscettibile di ulteriori miglioramenti;	24
<b>buono</b> , rendimento superiore alla media, costante nell'impegno e nel rendimento, ricerca continui miglioramenti	30

<b>Realizzazione degli obiettivi operativi di mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi legati all'ufficio di appartenenza</b>	
<b>Realizzazione obiettivo</b>	<b>Punteggio</b>
Oltre il 90%	200 punti
81% – 90%	160 punti
71% – 80%	120 punti
61% - 70%	80 punti
50% - 60%	40 punti
Inferiore al 50%	0 punti

<b>Valutazione del grado di realizzazione degli obiettivi operativi di miglioramento del settore a cui si collabora - anno _____ - Personale cat. A e B</b>					
<b>Obiettivi assegnati</b>	<b>Peso (A)</b>	<b>Valutazione intermedia grado di realizzazione</b>	<b>Valutazione finale grado di realizzazione (B)</b>	<b>Valutazione grado di apporto individuale (C)</b>	<b>Punteggio</b>
titolo e tipologia obiettivo - definito nel piano performance	attribuito dalla G.C. attraverso il Piano delle performance	%	%	%	A*B*C
titolo e tipologia obiettivo - definito nel piano performance	attribuito dalla G.C. attraverso il Piano delle performance	%	%	%	A*B*C
titolo e tipologia obiettivo - definito nel piano performance	attribuito dalla G.C. attraverso il Piano delle performance	%	%	%	A*B*C
<b>Totale</b>					<b>somma dei punteggi</b>

### **Sintesi valutazione**

Scheda individuale per la valutazione dei comportamenti e obiettivi operativi di mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi	
Valutazione del grado di realizzazione degli obiettivi operativi di miglioramento	
Totale	somma dei punteggi
Firma valutatore.....	
Firma valutato.....	

### Allegato 3: Scheda individuale di valutazione per il personale di cat. C

Scheda individuale per la valutazione dei comportamenti per il personale di cat. C - ANNO _____			
Nome e Cognome		Anzianità nell'ente	
Categoria		Anzianità nel ruolo ricoperto	
Ruolo ricoperto		Precedenti esperienze	
Profilo professionale		Esperienze in altri enti	
Elemento	Descrizione		Valutazione
<b>1. Correttezza e semplificazione dell'attività amministrativa</b>	Dimostrare iniziativa ed autonomia nell'aggiornamento professionale con la conoscenza-applicazione delle novità normative del proprio settore e la conseguente formulazione di adeguate tecniche procedurali dirette ad una corretta e razionale gestione dell'attività di competenza. Avvalersi costantemente degli strumenti dell'autocertificazione fornendo all'utente tutte le informazioni necessarie in merito, avendo cura, inoltre, di attuare tutte le forme di controllo previste dalla normativa vigente		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>2. Capacità di programmazione e controllo delle proprie attività e quelle dei collaboratori</b>	Esprimere la capacità di "presidio del servizio" nell'applicare un sistema di riscontro continuo delle proprie attività al Responsabile di settore, per il raggiungimento degli obiettivi nei termini prefissati. Monitoraggi rispetto dei tempi concordati, segnalazione degli imprevisti, reimpostazione dei programmi di lavoro con il Responsabile di settore		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>3. Gestione del tempo espresso da puntualità e precisione di risposte</b>	Ottimizzare la capacità di gestire le attività di competenza nel rispetto delle scadenze definite e negoziate, evitando correzioni e/o rifacimenti in corso d'opera. Evitare di arrivare in affanno alle scadenze. Segnalare con eventuale anticipo le scadenze di legge		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>4. Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi e a nuove esperienze professionali</b>	Migliorare la capacità di collaborare e di rendersi fungibile e razionalmente intercambiabile con i colleghi inseriti nell'ambito del medesimo servizio e non, adattandosi ed adeguandosi ai cambiamenti organizzativi, normativi, gestionali e tecnologici		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>5. Capacità di gestire il lavoro in autonomia anche di fronte ad imprevisti piuttosto impegnativi seguendo percorsi che garantiscono legittimità dell'azione amministrativa</b>	Migliorare la capacità di gestire gli imprevisti con responsabilità e competenza, individuando eventuali soluzioni innovative, nel rispetto delle norme e delle opportune tecniche procedurali, senza delegare verso il superiore o ad altri colleghi. Capacità di presentare le soluzioni, non i problemi		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati

<b>6. Capacità di prevenire e/o gestire soluzioni particolarmente critiche nei confronti dell'utenza esterna ed evitare le cause di contenzioso con ricerca di soluzioni</b>	Migliorare la capacità di analizzare le problematiche in prospettiva, individuandone pertanto le criticità e le possibili cause, proponendo soluzioni, formulando proposte ed attuando autonomamente le prime immediate soluzioni ritenute possibili. A titolo esemplificativo: intervenire in aiuto allo sportellista, sostituirlo dando prova di un comportamento deontologicamente corretto	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>7. Orientamento alla qualità del servizio nei confronti dell'utenza</b>	Dimostrare professionalità e disponibilità nei confronti dell'utenza nell'assumere atteggiamenti di cortesia, nel fornire risposte esaurienti ed indicazioni chiare e precise, nell'acquisire informazioni presso gli altri uffici se in tal modo viene evitato un inutile itinerario da un ufficio all'altro, disponibilità - ove possibile - ad evitare che l'utente sia costretto a tornare nuovamente presso gli uffici comunali. Dare risposte precise ed esaurienti. Dare scadenze precise e rispettarle	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>8. Capacità di attuare le disposizioni del diretto superiore in modo puntuale</b>	Migliorare la capacità di realizzare autonomamente le attività relative e conseguenti alle disposizioni impartite dal diretto superiore rispettandone i termini definiti nella programmazione	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>9. Capacità di gestire e superare i conflitti interni e intersettoriali</b>	Potenziamento del senso di partecipazione e collaborazione nei confronti dei colleghi che si estrinseca nel migliorare l'accordo con gli stessi e nel rispetto formale e sostanziale dei rapporti interpersonali, finalizzati ad evitare o eliminare l'insorgere di situazioni che provocano conflitti, incomprensioni, ecc... Essere coscienti di fare parte di un "team" di lavoro avente analoghe finalità ed obiettivi	da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>Totale punteggio comportamenti</b>		<b>MAX 270</b>
<b>Realizzazione degli obiettivi operativi di mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi legati all'ufficio di appartenenza</b>	<b>Realizzazione obiettivo</b>	<b>Punteggio</b>
<b>Totale punteggio obiettivi operativi di mantenimento</b>		<b>MAX 200</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>MAX 470</b>

<b>Criteri per l'attribuzione delle valutazioni</b>	
<b>Valutazione</b>	<b>Punteggio</b>
<b>non valutabile</b> , non presente	0
<b>scarso</b> , dimostra mancanza di impegno, coinvolgimento, partecipazione e di risultati;	6
<b>insufficiente</b> , si impegna per lo stretto minimo necessario senza alcun approccio al miglioramento	12
<b>sufficiente</b> , largamente migliorabile si impegna ma senza carattere di continuità, poco coinvolto nel processo di miglioramento	18
<b>adeguato al ruolo</b> , si impegna, anche se suscettibile di ulteriori miglioramenti;	24
<b>buono</b> , rendimento superiore alla media, costante nell'impegno e nel rendimento, ricerca continui miglioramenti	30



<b>Realizzazione degli obiettivi operativi di mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi legati all'ufficio di appartenenza</b>	
<b>Realizzazione obiettivo</b>	<b>Punteggio</b>
Oltre il 90%	200 punti
81% – 90%	160 punti
71% – 80%	120 punti
61% - 70%	80 punti
50% - 60%	40 punti
Inferiore al 50%	0 punti

<b>Valutazione del grado di realizzazione degli obiettivi operativi di miglioramento del settore a cui si collabora - anno _____ - Personale cat. C</b>					
<b>Obiettivi assegnati</b>	<b>Peso (A)</b>	<b>Valutazione intermedia grado di realizzazione</b>	<b>Valutazione finale grado di realizzazione (B)</b>	<b>Valutazione grado di apporto individuale (C)</b>	<b>Punteggio</b>
titolo e tipologia obiettivo - definito nel piano performance	attribuito dalla G.C. attraverso il Piano delle performance	%	%	%	A*B*C
titolo e tipologia obiettivo - definito nel piano performance	attribuito dalla G.C. attraverso il Piano delle performance	%	%	%	A*B*C
titolo e tipologia obiettivo - definito nel piano performance	attribuito dalla G.C. attraverso il Piano delle performance	%	%	%	A*B*C
<b>Totale</b>					<b>somma dei punteggi</b>

### **Sintesi valutazione**

Scheda individuale per la valutazione dei comportamenti e obiettivi operativi di mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi	
Valutazione del grado di realizzazione degli obiettivi operativi di miglioramento	
Totale	somma dei punteggi
Firma valutatore .....	
Firma valutato .....	

#### Allegato 4: Scheda individuale di valutazione per il personale di cat. D

Scheda individuale per la valutazione dei comportamenti per il personale di cat. D - ANNO _____			
Nome e Cognome		Anzianità nell'ente	
Categoria		Anzianità nel ruolo ricoperto	
Ruolo ricoperto		Precedenti esperienze	
Profilo professionale		Esperienze in altri enti	
Elemento	Descrizione		Valutazione
<b>1. Capacità di gestione risorse economiche e orientamento ai risultati</b>	Propensione ad individuare e definire a preventivo le priorità proponendo opzioni di intervento alternative e di rendere conto a consuntivo dei risultati raggiunti		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>2. Capacità di assicurare il funzionamento e lo sviluppo sistemi di gestione</b>	Propensione a fornire un proprio contributo al funzionamento e allo sviluppo del sistema di programmazione dell'ente ed al funzionamento e allo sviluppo del sistema informativo dell'ente		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>3. Capacità di integrazione</b>	Capacità di fornire un contributo costruttivo e qualificato alla risoluzione di problematiche intersettoriali e interfunzionali		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>4. Assiduità e costanza nelle proprie attività</b>	Essere in grado di mantenere uno standard costante di efficienza e affidabilità adeguato al ruolo ricoperto. A titolo meramente esemplificativo: A) Evitare comportamenti incostanti e inopportuni che possano generare situazioni di confusione o di disagio a discapito del rendimento professionale richiesto		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>5. Capacità di analisi dei processi e delle aree di criticità proponendo soluzioni anche innovative</b>	Essere in grado di migliorare la capacità autonoma di valutazione dei problemi attraverso l'individuazione della criticità, l'analisi e lo studio delle possibili soluzioni con la formulazione di una conclusiva proposta risolutiva funzionale		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>6. Capacità di gestione e sviluppo collaboratori</b>	Grado dimostrato di attitudine nel valorizzare i collaboratori motivandoli, valutandoli e attuando iniziative finalizzate allo sviluppo della loro professionalità; capacità di responsabilizzare i collaboratori definendo i ruoli e attribuendo obiettivi in un quadro organizzativo chiaro e organico		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>7. Capacità di governo delle relazioni con l'esterno</b>	Progettare, attuare e sviluppare iniziative di miglioramento delle relazioni con gli interlocutori esterni e di semplificazione dei procedimenti		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>8. Innovazione</b>	Capacità di riorientare la cultura dominante diffondendo valori nuovi e positivi e costituendo un modello di ruolo per i collaboratori		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati
<b>9. Capacità di programmazione</b>	Capacità di elaborare e attuare piani e progetti diretti all'introduzione di nuovi servizi		da 0 a 30 in una scala progressiva, ad intervallo sei, sulla base dei criteri indicati

<b>Totale punteggio comportamenti</b>		<b>MAX 270</b>
<b>Realizzazione degli obiettivi operativi di mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi legati all'ufficio di appartenenza</b>	<b>Realizzazione obiettivo</b>	<b>Punteggio</b>
<b>Totale punteggio obiettivi operativi di mantenimento</b>		<b>MAX 200</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>MAX 470</b>

<b>Criteri per l'attribuzione delle valutazioni</b>	
<b>Valutazione</b>	<b>Punteggio</b>
<b>non valutabile</b> , non presente	0
<b>scarso</b> , dimostra mancanza di impegno, coinvolgimento, partecipazione e di risultati;	6
<b>insufficiente</b> , si impegna per lo stretto minimo necessario senza alcun approccio al miglioramento	12
<b>sufficiente</b> , largamente migliorabile si impegna ma senza carattere di continuità, poco coinvolto nel processo di miglioramento	18
<b>adeguato al ruolo</b> , si impegna, anche se suscettibile di ulteriori miglioramenti;	24
<b>buono</b> , rendimento superiore alla media, costante nell'impegno e nel rendimento, ricerca continui miglioramenti	30

<b>Realizzazione degli obiettivi operativi di mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi legati all'ufficio di appartenenza</b>	
<b>Realizzazione obiettivo</b>	<b>Punteggio</b>
Oltre il 90%	200 punti
81% – 90%	160 punti
71% – 80%	120 punti
61% - 70%	80 punti
50% - 60%	40 punti
Inferiore al 50%	0 punti

<b>Valutazione del grado di realizzazione degli obiettivi operativi di miglioramento del settore a cui si collabora - anno _____ - Personale cat. D</b>					
<b>Obiettivi assegnati</b>	<b>Peso (A)</b>	<b>Valutazione intermedia grado di realizzazione</b>	<b>Valutazione finale grado di realizzazione (B)</b>	<b>Valutazione grado di apporto individuale (C)</b>	<b>Punteggio</b>
titolo e tipologia obiettivo - definito nel piano performance	attribuito dalla G.C. attraverso il Piano delle performance	%	%	%	A*B*C
titolo e tipologia obiettivo - definito nel piano performance	attribuito dalla G.C. attraverso il Piano delle performance	%	%	%	A*B*C
titolo e tipologia obiettivo - definito nel piano performance	attribuito dalla G.C. attraverso il Piano delle performance	%	%	%	A*B*C
<b>Totale</b>					<b>somma dei punteggi</b>

### **Sintesi valutazione**

Scheda individuale per la valutazione dei comportamenti e obiettivi operativi di mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi	
Valutazione del grado di realizzazione degli obiettivi operativi di miglioramento	
Totale	somma dei punteggi
Firma valutatore .....	
Firma valutato .....	

**Allegato 5: scheda individuale per l'attribuzione della progressione economica orizzontale dei dipendenti appartenenti alle cat. A e B**

<b>SCHEDA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE PER L'ATTRIBUZIONE DELLA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE AI DIPENDENTI DI CAT. A E B</b>			
<b>Dipendente</b>			
<b>Settore</b>			
<b>Categoria</b>			
<b>Profilo professionale</b>			
<b>ELEMENTO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE</b>	<b>VALUTAZIONE FINALE</b>
<b>1) Rispetto delle regole e flessibilità organizzativa</b>	Ricettività alle indicazioni contenute nelle norme, regole e disposizioni in relazione ai contenuti di lavoro; adeguamento del comportamento alle medesime. Continuità e disponibilità ad adeguare le modalità di svolgimento delle attività alle indicazioni del proprio Responsabile. Disponibilità verso le richieste di flessibilità della prestazione di competenza.	FINO A 20	
<b>2) Continuità del livello delle prestazioni, impegno manifestato nello svolgimento dei compiti</b>	Continuità del livello quali-quantitativo delle attività svolte in relazione ai contenuti delle mansioni attribuite, ovvero affidabilità del collaboratore. Capacità di rispettare i tempi di esecuzione indicati dal Responsabile od imposti dalla legge o dalla procedura in vigore nell'ente.	FINO A 20	
<b>3) Qualità della prestazione</b>	Abilità, livello di specializzazione dimostrata attraverso uno sviluppo nell'utilizzo degli strumenti e delle metodologie di lavoro richiesti per l'espletamento delle mansioni assegnate (acquisizione utilizzo di nuovi strumenti, maggiori abilità nell'utilizzo di strumenti già in uso). Capacità di controllare e verificare il risultato della propria attività prodigandosi, laddove necessario, per assicurare il conseguimento dell'obiettivo assegnato. Consapevolezza di quanto il proprio lavoro incida sull'immagine dell'ente.	FINO A 20	
<b>4) Pulsione all'arricchimento - allargamento dei compiti</b>	Svolgimento di un maggior numero di compiti determinato da una sicurezza acquisita sullo svolgimento dei compiti basilari delle mansioni assegnate (es. rapporto diretto con l'utenza rispetto ad una pratica già oggetto della propria attività). Acquisizione di una maggiore autonomia nell'espletamento delle proprie mansioni in seguito ad una visibilità d'insieme più ampia, acquisita anche grazie alla dimostrazione della propensione all'auto aggiornamento ed al perfezionamento professionale.	FINO A 20	

<b>5) Propensione alla collaborazione (con i superiori, i colleghi e gli utenti)</b>	Disponibilità ad assumere il proprio ruolo con una prospettiva trasversale e a sviluppare modalità di lavoro in team. Capacità di gestire il proprio ruolo assegnando una centralità al destinatario del risultato della propria attività, svolgendo la stessa in una logica di servizio al cliente (customer service, ovvero attenzione alle richieste, disponibilità all'ascolto, disponibilità ad adottare le proprie modalità operative in modo da renderle più efficaci). Interesse e capacità all'instaurazione di rapporti di collaborazione con i colleghi, abbandonando tradizionali approcci fondati su scelte di natura individualistica; sintonia con l'utenza nel comprendere e soddisfare le esigenze manifeste o inesprese fornendo riferimenti non generici. Capacità di superare la logica del lavoro "a comparti". Capacità di gestire situazioni di stress e di conflitto.	FINO A 20	
<b>Totale</b>	<b>Totale</b>	<b>Massimo 100</b>	
li.....	<b>Il Valutatore</b> ..... <b>Il Dipendente (per presa visione)</b> .....		

**Allegato 6: scheda individuale per l'attribuzione della progressione economica orizzontale dei dipendenti appartenenti alle cat. C e D**

<b>SCHEDA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE PER L'ATTRIBUZIONE DELLA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE AI DIPENDENTI DI CAT. C E D</b>			
<b>Dipendente</b>			
<b>Settore</b>			
<b>Categoria</b>			
<b>Profilo professionale</b>			
<b>ELEMENTO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE</b>	<b>VALUTAZIONE FINALE</b>
<b>1) Comprensione, rispetto e capacità interpretativa autonoma di norme, regole e disposizioni</b>	Conoscenza delle norme generali, delle regole di funzionamento e delle direttive politiche (per gli apicali) o delle disposizioni dei Responsabili (per i non apicali) riferite alle attività svolte dal dipendente e capacità interpretativa, propositiva ed applicativa autonoma delle medesime, all'interno delle competenze determinate dal proprio ruolo e nel rispetto del ruolo dell'Assessore (per gli apicali) e del Responsabile (per i non apicali)	FINO A 20	
<b>2) Autonomia di risultato</b>	Progressiva responsabilizzazione su obiettivi anziché su singoli compiti, capacità autonoma di definizione di piani di lavoro complessi e coerenti con gli obiettivi assegnati e rispetto delle priorità e delle scadenze assegnate, all'interno dell'uso del tempo come fattore competitivo.	FINO A 20	
<b>3) Capacità di coordinamento di risorse in relazione agli obiettivi assegnati</b>	Capacità di condurre al raggiungimento del risultato le risorse attribuite. Capacità di motivarsi e motivare i collaboratori.	FINO A 20	
<b>4) Capacità di collaborazione e di relazione interpersonali complesse interne e/o esterne</b>	Capacità di mantenere un buon clima organizzativo nel luogo di lavoro anche proponendo soluzioni intese a migliorare il clima di partecipazione e motivazionale. Capacità di valutare e fornire adeguate informazioni in relazione alle necessità degli interlocutori. Capacità di comunicazione espresse nello svolgimento di attività di gruppo, nel rapporto con le diverse tipologie d'utenza. Capacità di reagire a situazioni di stress in modo adeguato ed utile a sé stessi ed all'ente.	FINO A 20	
<b>5) Spirito di iniziativa</b>	Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro. Predisposizione/ideazione strumenti/standard per la semplificazione e la razionalizzazione della propria attività, miglior uso risorse assegnate, iniziativa nella eliminazione di inefficienze.	FINO A 20	
<b>Totale</b>	<b>Totale</b>	<b>Massimo 100</b>	
li.....	<b>Il Valutatore</b> .....		
	<b>Il Dipendente (per presa visione)</b> .....		

## Allegato 7: Scheda per la graduazione della posizione organizzativa

### INFORMAZIONI GENERALI

Identificazione della posizione organizzativa – struttura apicale:

.....

### DESCRIZIONE DELLA COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA E GESTIONALE

Punteggio: a+b+c

Numero e complessità dei prodotti/procedimenti:

a) Numerosità:

- 1 Poco numerosi e omogenei
- 2 Poco numerosi ma disomogenei
- 4 Numerosi e omogenei
- 5 Numerosi e disomogenei

b) Caratteristiche:

- 1 Realizzati con poche attività richiedenti informazioni non numerose o semplici
- 3 Realizzati con attività non particolarmente numerose richiedenti informazioni contenute
- 5 Realizzati con molte attività richiedenti informazioni numerose o complesse

c) Output:

- 1 Definito anche qualitativamente
- 3 Non totalmente definito
- 5 Da ridefinire anche qualitativamente in funzione del contesto di riferimento

Elenco dei Prodotti/Procedimenti governati dalla posizione:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

**Gestione risorse finanziarie (entrate ed uscite):**

- 2 Poche in relazione al volume delle risorse gestite dall'Ente
- 4 Limitate in relazione al volume delle risorse gestite dall'Ente
- 7 Discrete in relazione al volume delle risorse gestite dall'Ente
- 10 Rilevanti in relazione al volume delle risorse gestite dall'Ente
- 12 Strategiche per la realizzazione degli obiettivi, anche finanziari, (si intende la capacità di governo e di incisione sulle risorse, sia per la parte delle entrate che della spesa)



**Punteggio: (a\*b)**

**Gestione risorse umane: consistenza numerica e suddivisione per categorie:**

**a) Numerosità:**

- Poco numerose 1,5
- Limitatamente numerose 1,75
- Numerose 2

**b) Prevalenza profili:**

- Esecutivi/bassa specializzazione 2
- Operativi/media specializzazione 4
- Professionali/alta specializzazione 5

**Complessità del sistema delle relazioni interne**

**Interfacce interne:**

- 3 Poco numerose e specifiche
- 4 Numerose ed indistinte
- 5 Numerose, indistinte e riguardanti tutti i settori dell'Ente
- 6 Numerose, indistinte, riguardanti tutti i settori dell'Ente e gli organi politici (ad esclusione dell'assessorato di riferimento)

**Complessità del sistema delle relazioni esterne**

**Interfacce esterne:**

- 4 Poco numerose e specifiche
- 6 Numerose ed indistinte
- 8 Numerose, indistinte appartenenti a molte tipologie diverse

**Punteggio: a+b+c**

**Responsabilità: amministrativo-contabile, datoriale, economico-gestionale:**

**a) Amministrativo-contabile**

- 2 Contenuta e limitata ai prodotti e procedimenti direttamente gestiti
- 3 Contenuta e riguardante anche prodotti e procedimenti indirettamente gestiti
- 5 Rilevante e riguardante prodotti e procedimenti direttamente gestiti
- 6 Rilevante e riguardante anche prodotti e procedimenti indirettamente gestiti (es. attività di controllo interno, appalti di servizio, ecc.)

**b) Datoriale (rif: DVR):**

- 3 Collaboratori esposti a basso rischio professionale
- 3, 5 Collaboratori esposti a medio rischio professionale
- 4 Responsabilità datoriale estesa anche al personale non direttamente gestito

**c) Economico-gestionale:**

- 1 Contenuto rischio di contenzioso (risorse e prodotti)
- 3 Discreto rischio di contenzioso (risorse e prodotti)
- 5 Rilevante rischio di contenzioso

**Punteggio: a\*b+c\*d**

<b>Complessità del quadro dei vincoli:</b>	
<b>Vincoli normativi</b>	
<b>a) Difficoltà</b>	<b>b) Variabilità</b>
<input type="checkbox"/> 0,5 Vincoli normativi scarsi o semplici	<input type="checkbox"/> 0,5 Quadro normativo non soggetto a frequenti modifiche
<input type="checkbox"/> 0,75 Vincoli normativi numerosi	<input type="checkbox"/> 1 Quadro normativo soggetto a modifiche con cadenza limitatamente regolare
<input type="checkbox"/> 1 Vincoli normativi numerosi e complessi	<input type="checkbox"/> 2 Quadro normativo fortemente variabile, soggetto a costanti modifiche
<b>Vincoli organizzativi</b>	
<b>c) Difficoltà</b>	<b>d) Variabilità</b>
<input type="checkbox"/> 0,5 Vincoli organizzativi e finanziari scarsi o semplici	<input type="checkbox"/> 0,5 Quadro non soggetto a frequenti modifiche
<input type="checkbox"/> 0,75 Vincoli organizzativi e finanziari numerosi	<input type="checkbox"/> 1 Quadro soggetto a modifiche con cadenza limitatamente regolare
<input type="checkbox"/> 1 Vincoli organizzativi e finanziari numerosi e complessi	<input type="checkbox"/> 2 Quadro fortemente variabile, soggetto a costanti modifiche
<b>Descrizione sintetica dei vincoli che influenzano l'attività del titolare della posizione, con indicazione del grado di variabilità</b>	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

**COMPETENZE RICHIESTE DAL RUOLO**

**Punteggio: a+b**

<b>Competenze tecnico-specialistiche necessarie:</b>	
<b>a) Conoscenze tecniche:</b>	<b>b) Esperienze:</b>
<input type="checkbox"/> 1 Non particolarmente approfondite	<input type="checkbox"/> 2 Necessità di esperienza sul campo non particolarmente duratura
<input type="checkbox"/> 2 Approfondite	<input type="checkbox"/> 4 Necessità di esperienza sul campo duratura
<input type="checkbox"/> 4 Molto approfondite / specialistiche	<input type="checkbox"/> 5 Necessità di esperienza sul campo particolarmente duratura
<input type="checkbox"/> 5 Molto approfondite / diversificate	

**RILEVANZA STRATEGICA**

<b>Rilevanza strategica per la realizzazione del programma di mandato: Valutazione dell'OIV, sentito il Sindaco e il Segretario</b>
---

<b>Rilevanza strategico-gestionale: grado di integrazione con altri settori:</b>
<input type="checkbox"/> 2 La struttura è "cliente" delle altre strutture dell'ente e utilizza la propria conoscenza per chiedere innovazione
<input type="checkbox"/> 3 La struttura programma la propria attività con un discreto grado di autonomia rispetto alle altre strutture dell'ente
<input type="checkbox"/> 4 La struttura programma la propria attività in funzione delle altre articolazioni dell'ente
<input type="checkbox"/> 5 La struttura è integrata e collabora per risolvere le criticità delle altre strutture