



**CITTÀ DI**  
**GIUSSANO**

**SISTEMA INTEGRATO  
DI  
VALUTAZIONE PERMANENTE  
DELL'ENTE E DEL PERSONALE**

DIRIGENTI E POSIZIONI ORGANIZZATIVE  
PERSONALE DEI LIVELLI

## Sommario

<b>CAPO I</b>	<b>METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>2</b>
ART. 1	Misurazione delle Performance e frequenza della valutazione.....	2
ART. 2	Validazione degli obiettivi .....	2
ART. 3	Pesatura degli obiettivi .....	3
ART. 4	Pesatura dei comportamenti organizzativi.....	4
ART. 5	Comunicazione degli esiti della validazione, della pesatura di obiettivi e di comportamenti organizzativi .....	4
ART. 6	Modalità di rendicontazione dello stato di attuazione degli obiettivi da parte del Segretario Comunale e da parte dei Dirigenti .....	4
ART. 7	Modalità di rendicontazione dello stato di attuazione degli obiettivi da parte delle Posizioni Organizzative .....	5
ART. 8	Comportamenti organizzativi .....	5
ART. 9	Osservatori privilegiati.....	8
ART. 10	Autovalutazione dei comportamenti organizzativi .....	8
ART. 11	Valutazione finale delle Performance individuali dei dirigenti e dei titolari di Posizione Organizzativa. Schede di valutazione.....	9
ART. 12	Elaborazione della graduatoria finale.....	10
<b>CAPO II</b>	<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE .....</b>	<b>11</b>
ART. 13	Elaborazione della valutazione dell'Ente sulla base dei report relativi agli obiettivi .....	11
ART. 14	Elaborazione della valutazione sulle strategie dell'Ente .....	11
ART. 15	Strutture operative a supporto dell'N.D.V. ....	11
<b>CAPO III</b>	<b>METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI .....</b>	<b>12</b>
ART. 16	Valutazione del personale dei livelli .....	12
ART. 17	Comunicazione degli obiettivi al personale dei livelli .....	12
ART. 18	Valutazione intermedia del personale dei livelli.....	12
ART. 19	Articolazione e rilevanza degli elementi di valutazione del personale dei livelli.....	13
ART. 20	Elaborazione della valutazione finale .....	14
ART. 21	Elaborazione della graduatoria finale.....	15
<b>CAPO IV</b>	<b>NORME FINALI .....</b>	<b>17</b>
ART. 22	Revisione della metodologia .....	17
ART. 23	Norma transitoria.....	17

## **CAPO I METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

### **ART. 1 MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE**

Il Piano delle Performance costituisce oggetto di misurazione e di valutazione e si compone di:

- le caratteristiche generali del territorio;
- lo stato patrimoniale dell'Ente;
- l'organizzazione in cifre;
- gli obiettivi di sviluppo, strategici e di processo.

La misurazione delle performance e la valutazione del personale dirigente e delle posizioni organizzative ha frequenza quadrimestrale e viene effettuata entro il mese successivo alla scadenza di ciascun quadrimestre. Ove sia ritenuto necessario in ragione della rilevanza o della complessità degli obiettivi o del sistema di misurazione, il Nucleo di Valutazione (d'ora in poi NDV) può motivatamente disporre ulteriori momenti di verifica ad intervalli inferiori al quadrimestre.

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato.

L'incidenza della valutazione degli obiettivi è pari al 50% della valutazione complessiva.

### **ART. 2 VALIDAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

Il processo valutativo, da parte dell'NDV, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:

- **adeguata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione puntuale dei prodotti o delle utilità riferite al cliente finale, fruitore, beneficiario del processo produttivo o di erogazione e contemplare un apparato di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite rispetto alla qualità dei prodotti o delle prestazioni. Per ogni indicatore devono essere individuate le fonti da cui sono ricavati i dati o, in mancanza, le metodologie di stima;
- **riferimento ad un arco temporale determinato** corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti (Piani di livello strategico, Processi, PEG/PRO, PdO);
- **commisurazione**, ove possibile, **ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente. La produttività potrà essere dimostrata attraverso indicatori che permettano di determinare le quantità prodotte o le utilità generate da unità di produzione (individui, gruppi, dipartimenti, etc.);

- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano saranno disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

### **ART. 3 PESATURA DEGLI OBIETTIVI**

Gli obiettivi validati sono successivamente sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un peso in ragione dei seguenti criteri:

- pertinenza e coerenza con le **strategie perseguite dall'amministrazione**;
- pertinenza e coerenza con la **missione istituzionale**;
- coerenza con i **bisogni della collettività** ricavati dagli strumenti di analisi disponibili;
- capacità di determinare un significativo **miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
- idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi.

Per un migliore codice di lettura si possono classificare gli obiettivi nel seguente modo:

- **Obiettivi di sviluppo**: contribuiscono alla performance dell'Ente, ma non concorrono alla performance individuale in quanto l'incentivazione collegata è normata dalla legge (es. 109/1994 Ss.mm.ii.).
- **Obiettivi strategici**: ricondotti alla programmazione dell'Ente, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.
- **Obiettivi di processo**: rappresentano l'attività istituzionale dell'Ente, volti al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance, di Ente, organizzativa ed individuale.

La rilevanza (peso) degli obiettivi ha impatto nella valutazione individuale dal momento che ogni soggetto valutato ottiene un indice di complessità determinato dal numero di obiettivi assegnati e dal peso di ciascuno di essi.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:

- **Strategicità**: importanza politica
- **Complessità**: interfunzionalità/ grado di realizzabilità
- **Impatto esterno e/o interno**: miglioramento per gli stakeholder
- **Economicità**: efficienza economica

Per ogni fattore è prevista la classificazione, Alta – Media – Bassa, alla quale corrisponderanno i valori 5- 3- 1 per ciascun fattore, ad eccezione del fattore "Complessità" che prevede una scala di valori 3 – 2 – 1.

Per ogni obiettivo il peso oscillerà tra 375 punti e 1 punto.

#### **ART. 4 PESATURA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti e descritti in un'apposita scheda, attraverso una scala di giudizio numerica.

L'NDV attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun dirigente rispetto alla propria specifica funzione manageriale.

Il Segretario ed i Dirigenti attribuiscono un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun titolare di posizione organizzativa incardinato nell'Area di competenza rispetto alle proprie funzioni.

Il peso assegnato a ciascun fattore (item) di comportamenti organizzativi assume una funzione di moltiplicatore rispetto alle valutazioni espresse.

#### **ART. 5 COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALIDAZIONE, DELLA PESATURA DI OBIETTIVI E DI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

L'NDV comunica formalmente ai dirigenti l'esito dell'ammissione e della ponderazione degli obiettivi entro un mese dalla data di approvazione dello strumento di pianificazione del quale costituiscono il contenuto (Piani di rilievo strategico, Obiettivi istituzionali/processi, PEG/PRO, PdO).

È compito dei dirigenti effettuare tempestivamente analoga comunicazione ai titolari di posizione organizzativa e al personale coinvolto.

Gli obiettivi validati e ponderati vengono pubblicati sul sito web istituzionale e costituiscono una parte del Piano delle Performance.

L'NDV comunica altresì, negli stessi termini previsti per gli obiettivi, la ponderazione dei diversi fattori (item) dei comportamenti organizzativi in riferimento a ciascun dirigente; il Segretario ed i Dirigenti provvedono per i titolari di posizione organizzativa.

#### **ART. 6 MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DEL SEGRETARIO COMUNALE E DA PARTE DEI DIRIGENTI**

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il Segretario comunale e i dirigenti presentano all'NDV i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere motivatamente richiesta la variazione degli indicatori, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

A richiesta dell'NDV deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.

Le valutazioni intermedie si esprimono con un giudizio non numerico. L'NDV indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando anche, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

Le valutazioni intermedie sono trasmesse alla Giunta per le determinazioni alla stessa spettanti ai sensi di quanto disposto dal Regolamento degli uffici e dei servizi.

## **ART. 7 MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 le posizioni organizzative presentano ai dirigenti di riferimento i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

In sede di misurazione e valutazione intermedia, può essere motivatamente richiesta la variazione degli indicatori, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

A richiesta dell'NDV deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio non numerico. Il dirigente indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite dagli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

## **ART. 8 COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

La valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti è sviluppata con riferimento ai seguenti fattori (item):

**Relazione e integrazione** con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;
- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;
- capacità di lavorare in gruppo;
- capacità negoziale e gestione dei conflitti.

**Innovatività** con riferimento a:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di definire regole e modalità operative nuove;
- introduzione di strumenti gestionali innovativi.

**Gestione risorse economiche** con riferimento a:

- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;
- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;
- rispetto dei vincoli finanziari;
- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;

## Metodologia di valutazione

- sensibilità alla razionalizzazione dei processi;
- capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

### **Orientamento alla qualità dei servizi** con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- capacità di limitare il contenzioso;
- capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

### **Gestione risorse umane** con riferimento a:

- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;
- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;
- capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale,
- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali;
- controllo e contrasto dell'assenteismo;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

### **Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi** con riferimento a:

- capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.

La valutazione dei comportamenti organizzativi delle posizioni organizzative si sviluppa in relazione ai seguenti fattori (item):

**Relazione e integrazione** con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;
- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- integrazione con i dirigenti sugli obiettivi assegnati;
- capacità di lavorare in gruppo;
- capacità negoziale e gestione dei conflitti.

**Innovatività** con riferimento a:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di definire regole e modalità operative nuove;
- introduzione di strumenti gestionali innovativi.

**Gestione delle risorse economiche** con riferimento a:

- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;
- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;
- rispetto dei vincoli finanziari;
- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi.

**Orientamento alla qualità dei servizi** con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- presidio delle attività: capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure presidiate.

**Gestione risorse umane** con riferimento a:

- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;
- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;
- capacità di definire piani e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- prevenzione e mediazione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- concorso efficace all'applicazione corretta delle metodologie di valutazione;
- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e gli strumenti di gestione contrattuali;
- controllo e contrasto dell'assenteismo.

**Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi** con riferimento a:

- capacità di analizzare i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.

**ART. 9 OSSERVATORI PRIVILEGIATI**

Nella valutazione dei comportamenti organizzativi l'NDVsi avvale di osservatori privilegiati che interagiscono con il dirigente e con i titolari di posizione organizzativa. A titolo esemplificativo se ne elencano alcuni: Segretario generale, colleghi dirigenti, Sindaco e Assessori, collaboratori diretti, altri organi di controllo.

L'NDV cura annualmente la realizzazione di indagini 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.

La raccolta di informazioni non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo all'NDV.

**ART. 10 AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, i valutatori (NDV e dirigenti) hanno facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato.

L'autovalutazione non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo ai valutatori.

## **ART. 11 VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE**

La valutazione finale è ripartita tra valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi, secondo quanto previsto dagli artt. 3 e 4.

La valutazione dei risultati si ottiene sommando i coefficienti o i parametri di raggiungimento degli obiettivi validati ponderati con i rispettivi pesi.

I parametri sensibili utilizzati per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, di norma costo e qualità, sono evidenziali nel Piano della Performance. Ai fini della valutazione, è assunto il valore medio dei valori realizzati; la valutazione finale è completata dalla valutazione delle variabili nel loro complesso. Una valutazione inferiore al 70% determina il mancato raggiungimento dell'obiettivo.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è articolata nei fattori (item) di valutazione di cui all'art. 8 ed è elaborata mediante le schede allegata sub. a), a1), a2). La valutazione dei comportamenti oltre a concorrere alla determinazione dei premi è un riferimento fondamentale per la gestione delle risorse e per l'elaborazione dei piani di formazione dell'Ente.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale del Segretario generale e dei dirigenti è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere all'NDV il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro dieci giorni il richiedente fornirà all'NDV adeguata documentazione a supporto. In alternativa al riesame di cui sopra, entro dieci giorni dal colloquio, può essere richiesto attraverso atto scritto e motivato l'intervento di un organo di conciliazione appositamente costituito ai sensi di quanto previsto dal Regolamento degli uffici e dei servizi. La procedura di revisione, ovvero, ove attivata, la procedura di conciliazione devono essere definite entro dieci giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di conciliazione e il dirigente ovvero con la constatazione del mancato accordo.

La proposta di valutazione è trasmessa al Sindaco e alla Giunta comunale entro tre giorni dalla scadenza del termine previsto per la presentazione della richiesta di riesame ovvero per l'attivazione della procedura di conciliazione. Ove sia stata richiesta la revisione o attivata la procedura di conciliazione, la proposta è trasmessa entro 3 giorni dalla conclusione delle rispettive procedure. Il Sindaco entro i successivi 7 giorni determina sulle proposte accogliendole integralmente o con le modifiche che motivatamente riterrà di apportare.

Il documento contenente la valutazione finale delle posizioni organizzative è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere al dirigente il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro dieci giorni il richiedente fornirà al dirigente adeguata documentazione a supporto. In alternativa al riesame di cui sopra, entro dieci giorni dal colloquio può essere richiesto attraverso atto scritto e motivato l'intervento di un organo di conciliazione appositamente costituito ai sensi di quanto previsto dal Regolamento degli uffici e dei servizi. La procedura di revisione, ovvero, ove attivata, la procedura di conciliazione devono essere definite entro dieci giorni dalla richiesta. La procedura

di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di conciliazione e la posizione organizzativa ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Le valutazioni delle posizioni organizzative, appositamente riassunte a cura di ciascun dirigente in apposito documento, sono trasmesse all'NDV entro 3 giorni dalla scadenza del termine per proporre il riesame o la conciliazione, ovvero, ove siano attivate dette procedure, entro 3 giorni dalla loro conclusione.

## **ART. 12 ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE**

Il sistema prevede cinque fasce di merito. Per ogni fascia è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

La fascia E corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al **70%**.

Il collocamento in tale fascia produce gli effetti previsti dalla legge e dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

La fascia D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **70%** e fino a **79,99%**.

La fascia C è associata a valutazioni comprese tra **80%** e **89,99%**.

La fascia B è associata a valutazioni comprese tra **90%** e **94,99%**.

La fascia A rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**.

Il personale collocato in fascia A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

L'NDV raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti (Posizioni Organizzative e personale dei livelli) e, qualora la curva di distribuzione presenti anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione, con particolare riferimento:

- al raggiungimento di particolari ed elevati standard prestazionali, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- al mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce superiori;
- al reale grado di complessità e di sfida rappresentato dagli obiettivi programmati, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- alla semplicità e al ridotto carattere sfidante degli obiettivi programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce inferiori.

## **CAPO II VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE**

### **ART. 13 ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE DELL'ENTE SULLA BASE DEI REPORT RELATIVI AGLI OBIETTIVI.**

La valutazione dell'Ente è effettuata mediante indicatori di sintesi elaborati sulla base dei risultati certificati in sede di rendicontazione del Piano delle performance.

Gli indicatori di sintesi dovranno essere elaborati e aggregati a livello di servizio, tenendo conto dei contenuti del sistema di pesatura degli obiettivi e del loro grado di raggiungimento.

### **ART. 14 ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE SULLE STRATEGIE DELL'ENTE**

Ove l'Amministrazione approvi Piani o Programmi di contenuto strategico, caratterizzati dall'individuazione di politiche e degli effetti attesi, l'NDV provvede ad elaborare la valutazione circa la coerenza delle strategie di attuazione esplicitate nella Relazione previsionale e programmatica. In particolare, i piani di rilievo strategico dovranno individuare, per ciascuna politica, gli *stakeholder*, gli effetti attesi, le forme di partecipazione e gli indicatori da utilizzare per la misurazione dell'efficacia delle strategie (*outcome*).

### **ART. 15 STRUTTURE OPERATIVE A SUPPORTO DELL'NDV**

L'NDV si avvale delle strutture di controllo e monitoraggio presenti nell'Ente, nonché dei competenti uffici del settore Risorse Umane.

### **CAPO III METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

#### **ART. 16 VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

La valutazione del personale dei livelli è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente nel concorso al raggiungimento degli obiettivi nei quali è coinvolto e una seconda parte riferita ai comportamenti organizzativi e alle competenze espresse; ogni parte nel suo insieme determina il 50% del risultato (peso).

La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 19 - e riprodotti in una apposita scheda (sub. b). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione. La valutazione del personale è svolta anche con riferimento alla categoria e al profilo professionale.

Il dirigente, in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese, collegato alla natura della prestazione, determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore.

#### **ART. 17 COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI**

Il dirigente comunica formalmente al personale gli obiettivi e la correlativa ponderazione entro un mese dalla data di approvazione del Piano delle Performance.

Il dirigente è altresì tenuto a convocare appositi incontri informativi finalizzati a chiarire eventuali incertezze, nonché a predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e alla predisposizione degli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori.

#### **ART. 18 VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il dirigente, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati comunque raccolti anche sulla scorta delle misure e degli strumenti di cui al precedente art. 5, comma 2, elabora le valutazioni individuali intermedie.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere concordata la variazione degli indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio non numerico. Il dirigente indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

## **ART. 19 ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

### **I FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI SONO:**

- a) **Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione**
- b) **Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti**
- c) **Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro**

**Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione "Conseguimento degli obiettivi",** valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi alternativi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

### **I FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AI COMPORAMENTI PROFESSIONALI SONO:**

**Relazione e integrazione** con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- capacità di lavorare in team.

**Innovatività** con riferimento a:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove;
- concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi.

**Gestione delle risorse economiche e/o strumentali** con riferimento a:

- gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate;
- capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi.

**Orientamento alla qualità dei servizi** con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;

## Metodologia di valutazione

- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.

### **Rapporti con l'unità operativa di appartenenza** con riferimento a:

- concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza e disponibilità alla temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi non programmati che li influenzano;
- valutazione della regolare presenza in servizio (a tal fine non rilevano le assenze per maternità, paternità e parentale, nonché per infortunio o malattia professionale).

### **Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi** con riferimento a:

- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.

### **Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione "Comportamenti professionali".**

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi alternativi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

Il documento contenente la valutazione finale del personale dei livelli è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere al dirigente il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro dieci giorni il richiedente fornirà al dirigente adeguata documentazione a supporto. In alternativa al riesame di cui sopra, entro dieci giorni dal colloquio può essere richiesto attraverso atto scritto e motivato l'intervento di un organo di conciliazione appositamente costituito ai sensi di quanto previsto dal Regolamento degli uffici e dei servizi. La procedura di revisione, ovvero, ove attivata, la procedura di conciliazione devono essere definite entro dieci giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di conciliazione e il dipendente ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Le valutazioni, appositamente riassunte a cura di ciascun dirigente in apposito documento sono trasmesse all'NDV entro 3 giorni dalla scadenza del termine per proporre il riesame o la conciliazione, ovvero, ove siano attivate dette procedure, entro 3 giorni dalla loro conclusione.

## **ART. 20 ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE FINALE**

Il sistema prevede cinque fasce di merito.

Per ogni fascia è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

La fascia E corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al **70%**.

Il collocamento in tale fascia produce gli effetti previsti dalla legge e dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

La fascia D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **70%** e fino a **79,99%**.

La fascia C è associata a valutazioni comprese tra **80% e 89,99%**.

La fascia B è associata a valutazioni comprese tra **90% e 94,99%**.

La fascia A rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**.

Il personale collocato in fascia A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

L'NDV raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti; qualora la curva di distribuzione presentasse anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione, con particolare riferimento:

- al raggiungimento di particolari ed elevati standard prestazionali, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- al mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce superiori;
- al reale grado di complessità e di sfida rappresentato dagli obiettivi programmati, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- alla semplicità e al ridotto carattere sfidante degli obiettivi programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce inferiori.

## **ART. 21 ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE**

La graduatoria finale di Ente è elaborata tenendo conto esclusivamente dei punteggi assegnati al personale rientrante nelle fasce da A ad E.

Ove lo scarto quadratico medio delle valutazioni, calcolato sui valori medi di settore, sia inferiore al valore di 10 punti, le valutazioni del personale assegnato ai settori i quali registrano valori medi inferiori alla media aritmetica sono riviste con il Dirigente per la formulazione definitiva, fermo restando a 100% il valore massimo della valutazione individuale.

**Nota**

Lo scarto quadratico medio  $\sigma$  (sigma) di una distribuzione è la media quadratica degli scarti dei singoli dati dalla loro media aritmetica  $M$ .

Indicati con  $x_1, x_2, \dots, x_n$  i dati, con  $M$  la media aritmetica e con  $\sigma$  lo scarto quadratico medio si ha:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(x_1 - M)^2 + (x_2 - M)^2 + \dots + (x_n - M)^2}{n}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - M)^2}{n}}$$

Lo scarto quadratico medio è un numero sempre positivo ed è nullo solo se tutti i valori sono uguali tra loro.

**ESEMPIO**

Per calcolare lo scarto quadratico medio dei seguenti valori:

66	115	125	95	103	78	62
----	-----	-----	----	-----	----	----

Calcoliamo la media aritmetica semplice dei dati.

$$M = \frac{66+115+125+95+103+78+62}{7} = 92$$

Calcoliamo lo scarto quadratico medio

$$\begin{aligned} \sigma &= \sqrt{\frac{(66-92)^2 + (115-92)^2 + (125-92)^2 + (95-92)^2 + (103-92)^2 + (78-92)^2 + (62-92)^2}{7}} = \\ &= \sqrt{\frac{676+529+1089+9+121+196+900}{7}} = \sqrt{\frac{3520}{7}} = \sqrt{502,8571} \cong 22,42 \end{aligned}$$

## **CAPO IV NORME FINALI**

### **ART. 22 REVISIONE DELLA METODOLOGIA**

Entro sei mesi dalla prima applicazione della metodologia l'NDV, sulla base delle risultanze del sistema, avvia ove necessario il processo di revisione orientato alla correzione delle criticità rilevate.

### **ART. 23 NORMA TRANSITORIA**

In sede di prima applicazione della presente metodologia, i termini di frequenza cui all'articolo 1, comma 1, sono semestrali anziché quadrimestrali.

La refertazione interna sull'andamento delle performance dovrà avvenire con le seguenti tempistiche: non prima di 3 mesi dall'avvio del sistema di valutazione e non oltre i 3 mesi dalla conclusione del periodo di valutazione.

AREA/SETTORE
POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO	2011
------	------

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE									
PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA									
GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)		Grado di raggiungimento							
		1	2	3	4	5	6	7	0,00%
COMPONENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (50%)	PESO								
Relazione e integrazione	9								
Innovatività	8								
Gestione risorse economiche	7								
Orientamento alla qualità dei servizi	10								
Gestione risorse umane	7								
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	9								
<b>Totale comportamenti organizz.</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

0

<b>ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI</b>	<b>0,00%</b>	<b>ESITO COMPLESSIVO:</b>	<b>0,00%</b>
<b>ESITO VALUTAZIONE COMPONENTI</b>	<b>0,00%</b>		

Comune di  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

AREA/SETTORE
POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO	2011
------	------

**Osservazioni del valutatore sulle prestazioni**

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 4, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

**Osservazioni del valutato**

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

Complessità delle procedure interne:	___
Ostacoli normativi	___
Difficoltà logistiche	___
Errata allocazione risorse umane	___
Scarsa motivazione del personale	___
Flussi comunicativi critici	___
Instabilità organizzativa	___
Altro.....	___

Insufficienza risorse tecnologiche	___
Insufficienza risorse materiali	___
Mancanza di specifiche risorse umane	___
Inadeguata formazione del personale	___
Inadeguata programmazione	___
Presenza di criticità nei processi	___

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

**Scheda di valutazione del comportamento da far compilare al Dirigente per ogni Posizione Organizzativa**

COMUNE DI \_\_\_\_\_ All. a Scheda valutazione di risultato cat. D - anno \_\_\_\_\_

VARIABILI DEL COMPORTAMENTO

FATTORI

<b>1</b>	<b>Inferiore alle attese - Non adeguato</b> Il comportamento dell'interessato è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa
<b>2</b>	<b>Parzialmente inferiore alle attese - Non adeguato</b> Il comportamento dell'interessato è stato oggetto di ripercussioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo.
<b>3</b>	<b>Parzialmente inferiore alle attese - Prestazione non sufficiente</b> Il comportamento dell'interessato è accettabile pur tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni
<b>4</b>	<b>Parzialmente rispondente alle attese - Prestazione sufficiente</b> Il comportamento dell'interessato è accettabile, con alcune prestazioni di livello soddisfacente, ma non ancora adeguate alle aspettative
<b>5</b>	<b>Rispondente alle attese - Adeguato</b> Il comportamento dell'interessato è adeguato al ruolo, con significative prestazioni, ma necessita di miglioramento
<b>6</b>	<b>Superiore alle attese - Più che adeguato</b> Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora caratterizzate da spazi di miglioramento
<b>7</b>	<b>Assai superiore alle attese - Eccellente</b> Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'organizzazione

Relazione e integrazione	1	2	3	4	5	6	7
comunicazione e capacità relazionale con i colleghi							
capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione							
partecipazione alla vita organizzativa							
integrazione con i dirigenti sugli obiettivi assegnati;							
capacità di lavorare in gruppo							
capacità negoziale e gestione dei conflitti							

Innovatività	1	2	3	4	5	6	7
capacità di risolvere i problemi							
autonomia							
capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche							
capacità di contribuire alla trasformazione del sistema							
capacità di definire regole e modalità operative nuove							
introduzione di strumenti gestionali innovativi							

<b>Gestione risorse economiche</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
gestione delle entrate: efficienza e costo sociale							
gestione delle risorse economiche e strumentali affidate							
rispetto dei vincoli finanziari							
capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza							
sensibilità alla razionalizzazione dei processi							

<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
rispetto dei termini dei procedimenti							
capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento							
presidio delle attività: capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati							
comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi							
gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori							
precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure presidiate							

<b>Gestione Risorse umane</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa							
capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale							
capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento							
capacità di favorire l' autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori							
prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori							
concorso efficace all'applicazione corretta delle metodologie di valutazione							
efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e gli strumenti di gestione contrattuali							
controllo e contrasto dell'assenteismo							

<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
capacità di analizzare i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate							
capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale							
orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità							
livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta							
sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking							

**Nome Responsabile valutato:** \_\_\_\_\_

<b>AREA</b>		ANNO	
SERVIZIO			
<b>DIPENDENTE</b>			
Categoria			
Profilo Professionale	<b>Operaio</b>		
Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>	<i>tipologia</i>		

						Comportamento atteso		
<i>Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione								
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti								
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro								
<i>Totale</i>		<i>punteggio A)</i>				0		

						Comportamento atteso		
<i>Comportamenti professionali</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione								
Innovatività								
Gestione risorse economiche e/o strumentali								
Orientamento alla qualità dei servizi								
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza								
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi								
<i>Totale comportamenti professionali</i>		<i>punteggio B)</i>				0		
		<b>TOTALE</b>				<b>0,00%</b>		
		<i>comportamento</i>				<i>migliorabile</i>		

**Osservazioni del valutatore sui risultati:**

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate



**LA VALUTAZIONE  
DELLE PRESTAZIONI  
DEGLI APICALI  
(Dirigenti e Posizioni Organizzative)**

**Manuale**

## LA VALUTAZIONE

### CCNL 23.12.1999 Dirigenti

#### ART. 14 - Verifica dei risultati e valutazione dei dirigenti

1. L'art. 23 del CCNL del 10. 4.1996 è sostituito come segue:

1. Gli enti, con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti autonomamente assunti in relazione anche a quanto previsto dall'art.1, comma 2 e 3 del D.Lgs.n.286/1999, definiscono meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dai dirigenti, in relazione ai programmi e obiettivi da perseguire correlati alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili.

2. Le prestazioni, le competenze organizzative dei dirigenti e il livello di conseguimento degli obiettivi assegnati sono valutati con i sistemi, le procedure e le garanzie individuate in attuazione del comma 1 sulla base anche dei risultati del controllo di gestione, o da quelli eventualmente previsti dagli ordinamenti degli enti per i dirigenti che rispondano direttamente all'organo di direzione politica....*Omissis*..

#### ART. 29 – Retribuzione di risultato

1. Gli enti definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato.

2. Nella definizione dei criteri di cui al comma 1, gli enti devono prevedere che la retribuzione di risultato possa essere erogata solo a seguito di preventiva definizione degli obiettivi annuali, nel rispetto dei principi di cui all'art.14,comma1, del D.Lgs.n.29/93, e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione di cui all'art.23 del CCNL del 10.4.1996 come sostituito dall'art.14. ...*Omissis*..

### CCNL 31.3.1999 Personale dei livelli

#### ART. 9 - Conferimento e revoca degli incarichi per le posizioni organizzative

4. I risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano stati attribuiti gli incarichi di cui al presente articolo sono soggetti a valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminati dall'ente. La valutazione positiva dà anche titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato di cui all'art. 10, comma 3. ..*Omissis*..

#### ART. 10 - Retribuzione di posizione e retribuzione di risultato

3. L'importo della retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita. Essa è corrisposta a seguito di valutazione annuale.

**Dlg 267/2000****Articolo 107 - Funzioni e responsabilità della dirigenza**

7. Alla valutazione dei dirigenti degli enti locali si applicano i principi contenuti nell'articolo 5, commi 1 e 2, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, secondo le modalità previste dall'articolo 147 del presente testo unico.

**Art. 147. Tipologia dei controlli interni**

1. Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa, individuano strumenti e metodologie adeguati a:

- a) garantire attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
- b) verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati;
- c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale;
- d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti.

**Dlg 165/2001****Articolo 24 - Trattamento economico.**

1. La retribuzione del personale con qualifica di dirigente è determinata dai contratti collettivi per le aree dirigenziali, prevedendo che il trattamento economico accessorio sia correlato alle funzioni attribuite, alle connesse responsabilità e ai risultati conseguiti...*Omissis...*

**Dlgs. 150/09****Art. 9 Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale**

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

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

**Art. 18. Criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance**

1. Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.
2. E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto

### LA VALUTAZIONE DELL'APICALE

L'apicale, che sia **dirigente** o **posizione organizzativa** è sempre più sottoposto ad un ruolo manageriale che lo misura sulle variabili comportamentali della gestione dei processi, mettendo in secondo ordine le capacità tecniche e professionali da cui ha tratto la propria crescita professionale.

La riforma della pubblica amministrazione, avviata con la legge 421/92, ha introdotto un significativo cambiamento che parte dalla separazione delle competenze e, attraverso la riforma del titolo V della Costituzione, arriva ad assegnare ai controlli interni la responsabilità di vigilare sulle performance dell'Amministrazione.

L'unico vero controllo esterno rimane alla Corte dei Conti che vigila sulle responsabilità patrimoniali e collabora con gli Enti (art. 7 L. 131/03).

In questo contesto la valutazione dei dirigenti riveste particolare complessità per le responsabilità che sono in capo agli stessi, ovvero le azioni di attuazione della programmazione strategica, il sistema informativo del controllo di gestione e la gestione dei fattori produttivi dell'Ente (risorse finanziarie, umane e strumentali).

Con l'introduzione del Dlgs 150/09 mutano, e sensibilmente, i contenuti e le modalità della valutazione. La quale si applica secondo quanto prescritto nel Sistema di misurazione e valutazione delle Performance, in un contesto di oggettività e confrontabilità che deriva dalla conformità del Sistema stesso alla legge, dalla presenza di un Organismo indipendente di valutazione in ciascuna Amministrazione. Introduce inoltre un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti.

La valutazione individuale dei Dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa (PO) avviene quindi:

- a) sulla risultanza del sistema di misurazione e valutazione della performance (obiettivi)
- 2) sulle competenze manageriali (comportamenti organizzativi)

La valutazione individuale viene effettuata nei confronti di tutto il personale, compresi i dirigenti.

I Dirigenti valutano le Posizioni Organizzative ed il personale assegnato.

La valutazione delle figure di vertice è operata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo su proposta dell'Organismo indipendente di valutazione

**LA SCHEDA DI VALUTAZIONE**

AREA/SETTORE		ANNO		2011				
DIRIGENTE								
<b>VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE</b>								
<b>GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)</b>		<b>PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA</b>						
		Grado di raggiungimento		0,00%				
<b>COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (50%)</b>	<b>PESO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Relazione e integrazione	10							
Innovatività	8							
Gestione risorse economiche	12							
Orientamento alla qualità dei servizi	7							
Gestione Risorse umane	7							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	6							
<b>Totale comportamenti organiz.</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI</b>		<b>0,00%</b>		<b>ESITO COMPLESSIVO:</b>		<b>0,00%</b>		<b>0</b>
<b>ESITO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI</b>		<b>0,00%</b>						

### **LA SCHEDA DI VALUTAZIONE – GLI OBIETTIVI**

Nella parte superiore della scheda di valutazione sono esaminati i risultati ottenuti dai Dirigenti/Responsabili in merito gli obiettivi loro assegnati attraverso l'adozione del Piano della Performance, a seguito della certificazione e della pesatura da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione  
*(vedi dettaglio in Metodologia valutazione Dirigenti e PO ex art 31)*

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato.

L'incidenza della valutazione degli obiettivi è pari al 50% della valutazione complessiva.

### LA SCHEDA – I COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti attraverso una scala di giudizio numerica.

L'O.I.V. attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun dirigente rispetto alla propria specifica funzione manageriale.

L'O.I.V., sentiti i dirigenti, attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun titolare di posizione organizzativa rispetto alle proprie funzioni.

L'incidenza della valutazione degli comportamenti organizzativi è pari al 50% della valutazione complessiva.

1	2	3	4	5	6	7
<p><b>inferiore alle attese</b></p> <p><b>prestazione non adeguata</b></p> <p>il comportamento dell'interessato è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa</p>	<p><b>inferiore alle attese</b></p> <p><b>prestazione non adeguata</b></p> <p>il comportamento dell'interessato è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo.</p>	<p><b>parzialmente inferiore alle attese</b></p> <p><b>prestazione non sufficiente</b></p> <p>Il comportamento dell'interessato è accettabile pur tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione</p>	<p><b>parzialmente rispondente alle attese</b></p> <p><b>prestazione sufficiente</b></p> <p>Il comportamento dell'interessato è accettabile, con alcune prestazioni di livello soddisfacente, ma non ancora adeguate alle aspettative.</p>	<p><b>rispondente alle attese</b></p> <p><b>prestazione adeguata</b></p> <p>Il comportamento dell'interessato è adeguato al ruolo, con significative prestazioni, ma necessita di miglioramento.</p>	<p><b>superiore alle attese</b></p> <p><b>prestazione più che adeguata</b></p> <p>Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora caratterizzate da spazi di miglioramento.</p>	<p><b>assai superiore alle attese</b></p> <p><b>prestazione eccellente</b></p> <p>Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'organizzazione</p>

### LA VALUTAZIONE FINALE SUI COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI PUO' OSCILLARE TRA 50 E 350 PUNTI (DAL 14% AL 100%)

**I COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI - DIRIGENTI**

<b>DIRIGENTI</b>		
comportamento	fattori di valutazione	Valutazione complessiva
<b>Relazione e integrazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;</li> <li>- partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>- integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;</li> <li>- capacità di lavorare in gruppo;</li> <li>- capacità negoziale e gestione dei conflitti.</li> </ul>	<p>Indica la capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori, anche di altri servizi, fornendo aiuto ed informazioni e accettando di condividere la responsabilità dei risultati.</p> <p>Denota la disponibilità a relazionarsi in modo costruttivo con i propri collaboratori, con i colleghi, con gli Amministratori e in generale con gli interlocutori dell'Ente, facendosi accettare e stabilendo un rapporto di fiducia e cooperazione.</p>
<b>Innovatività</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia;</li> <li>- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;</li> <li>- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;</li> <li>- capacità di definire regole e modalità operative nuove;</li> <li>- introduzione di strumenti gestionali innovativi.</li> </ul>	<p>Indica la capacità di impegnarsi per promuovere e gestire il cambiamento, ottenendo risultati, agendo con spirito di iniziativa.</p> <p>Presuppone l'attitudine a ricercare nuove soluzioni, svincolate dagli schemi tradizionali o abituali, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire.</p> <p>Comprende la creatività, cioè la capacità di innovare/ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, facendo ricorso all'immaginazione e producendo idee originali dalle quali trarre nuovi spunti applicativi, utilizzano schemi di pensiero e di comportamento variabili, in funzione di differenti situazioni e contesti.</p> <p>Denota la propensione/ disponibilità al cambiamento</p>
<b>Gestione risorse economiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;</li> <li>- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;</li> <li>- rispetto dei vincoli finanziari;</li> <li>- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;</li> <li>- sensibilità alla razionalizzazione dei processi;</li> <li>- capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.</li> </ul>	<p>Indica la capacità di realizzare il lavoro con il minor impiego possibile di tempo, denaro e risorse.</p> <p>È riflessa dalla consapevolezza dei costi e dei benefici, dalla minimizzazione degli sprechi.</p> <p>Implica la capacità di individuare e articolare razionalmente i processi delle attività da svolgere, assegnare correttamente responsabilità e compiti, scegliere modalità operative efficienti e allocare le risorse disponibili in misura appropriata alle competenze richieste e ai carichi di lavoro.</p>

<p><b>Orientamento alla qualità dei servizi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;</li> <li>- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;</li> <li>- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;</li> <li>- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;</li> <li>- capacità di limitare il contenzioso;</li> <li>- capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.</li> </ul>	<p>Denota l'attitudine ad operare per obiettivi per raggiungere il risultato traducendo in azioni efficaci e concrete quanto progettato. Il perseguire il risultato atteso presuppone la capacità di prendere tempestivamente e razionalmente le decisioni, valutando in modo realistico vincoli ed opportunità, accettando i margini di rischio e di incertezza, gestendo in modo flessibile ed equilibrato situazioni impreviste, mutevoli e poco strutturate.</p>
<p><b>Gestione Risorse umane</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;</li> <li>- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;</li> <li>- capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;</li> <li>- delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;</li> <li>- prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;</li> <li>- attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale,</li> <li>- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali;</li> <li>- controllo e contrasto dell'assenteismo;</li> <li>- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.</li> </ul>	<p>Indica la capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare persone o gruppi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Designa la capacità di assumere con autorevolezza e sicurezza un ruolo di guida di altri, indirizzando ed inducendo stimoli e motivazioni che spingano al raggiungimento dei risultati. Comprende la capacità di ottenere collaborazione e di coordinare lavori di gruppo, promuovendo la crescita professionale e gestionale dei collaboratori, individuandone correttamente capacità e attitudini.</p>

<p style="text-align: center;"><b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;</li> <li>- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;</li> <li>- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;</li> <li>- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.</li> </ul>	<p>Esprime la capacità di porsi in un'ottica allargata, interpretando problemi e fenomeni nel loro contesto, cogliendone relazioni e interdipendenze e formulando priorità in una logica d'insieme.</p> <p>La capacità di "visione" presuppone capacità di sintesi, cioè la capacità di estrarre gli elementi essenziali dei fenomeni da valutare e di comporli in un quadro d'insieme coerente, di cogliere le priorità e le connessioni fra i fatti per adeguare la programmazione e l'azione al contesto modificato.</p>
--	--	---

**I COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI – POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

<b>POSIZIONI ORGANIZZATIVE</b>		
comportamento	fattori di valutazione	Valutazione complessiva
<b>Relazione e integrazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;</li> <li>- partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>- integrazione con i dirigenti sugli obiettivi assegnati;</li> <li>- capacità di lavorare in gruppo;</li> <li>- capacità negoziale e gestione dei conflitti.</li> </ul>	<p>Indica la capacità e disponibilità a relazionarsi in modo sintonico e costruttivo con i colleghi, con il Dirigente di riferimento e in generale con gli interlocutori dell'Ente, facendosi accettare e stabilendo un rapporto di fiducia e cooperazione</p>
<b>Innovatività</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia;</li> <li>- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;</li> <li>- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;</li> <li>- capacità di definire regole e modalità operative nuove;</li> <li>- introduzione di strumenti gestionali innovativi.</li> </ul>	<p>Indica la capacità di sviluppare idee e di trovare soluzioni diverse. Presuppone l'attitudine a ricercare nuove soluzioni, svincolate dagli schemi tradizionali o abituali, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire.</p> <p>Fa riferimento alla capacità di utilizzare schemi di pensiero e di comportamento variabili, in funzione di differenti situazioni e contesti.</p>
<b>Gestione risorse economiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;</li> <li>- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;</li> <li>- rispetto dei vincoli finanziari;</li> <li>- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;</li> <li>- sensibilità alla razionalizzazione dei processi.</li> </ul>	<p>Indica la capacità di formulare e di coordinare operativamente programmi di attività, utilizzando in modo ottimale i vincoli di tempo e di costo.</p>
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;</li> <li>- presidio delle attività: capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;</li> <li>- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;</li> <li>- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del</li> </ul>	<p>Denota l'attitudine ad operare per obiettivi assicurando l'iniziativa personale per raggiungere il risultato e traducendo in azioni efficaci e concrete quanto progettato.</p>

	<p>tempo di lavoro dei propri collaboratori;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure presidiate.</li> </ul>	
<b>Gestione Risorse umane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;</li> <li>- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;</li> <li>- capacità di definire piani e flussi di lavoro controllandone l'andamento;</li> <li>- capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;</li> <li>- prevenzione e mediazione di eventuali conflitti fra i collaboratori;</li> <li>- concorso efficace all'applicazione corretta delle metodologie di valutazione;</li> <li>- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e gli strumenti di gestione contrattuali;</li> <li>- controllo e contrasto dell'assenteismo.</li> </ul>	<p>Comprende la capacità di orientare e organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di coordinare lavori di gruppo</p>
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di analizzare i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;</li> <li>- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;</li> <li>- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;</li> <li>- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking</li> </ul>	<p>Esprime la capacità di porsi in un'ottica allargata, interpretando problemi e fenomeni nel loro contesto, cogliendone relazioni e interdipendenze e formulando priorità in una logica d'insieme.</p>

### SISTEMA DI VALUTAZIONE E PREMIO DI RISULTATO

L'erogazione del premio di risultato è strettamente collegato ai risultati ottenuti dalla performance organizzativa dell'area/settore di responsabilità del Dirigente/Posizione Organizzativa e dai comportamenti manageriali espressi sia nel perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati che nel ruolo di responsabilità esercitato.

Condizione inderogabile per l'accesso ai premi è la validazione della relazione di performance, di competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Per i dirigenti si applicano i medesimi criteri dettati per il restante personale sia per quanto riguarda la collocazione nelle fasce di merito, sia per quanto concerne l'attribuzione del trattamento incentivante.

In virtù della peculiare struttura della retribuzione dei dirigenti e delle posizioni organizzative, il trattamento da considerare, in luogo del trattamento accessorio collegato alla performance, è la retribuzione di risultato, cioè il trattamento accessorio collegato ai risultati di cui all'articolo 24 del d.lgs 165 del 2001, così come novellato dall'articolo 45.

- **Indennità di risultato - Dirigenti**

**L'indennità di risultato viene erogata con la determinazione preventiva del budget economico degli obiettivi adottati nel Piano della Performance, a seguito della validazione e "pesatura", in funzione del loro indice di complessità nell'ambito della performance organizzativa dell'Ente.**

*(vedi dettaglio in Metodologia valutazione Dirigenti e PO ex art 31)*

Stabilito il budget teorico assegnato ad ogni dirigente, l'erogazione della indennità di risultato avviene in modo proporzionale attraverso il punteggio ottenuto; in particolare chi ottiene un punteggio superiore o uguale al 95% viene rapportato al fattore 100%, viceversa chi ottiene un punteggio inferiore al 70% non percepisce alcuna indennità di risultato.

#### Ex-ante

Assegnazione degli obiettivi con l'adozione del Piano delle Performance e attribuzione del budget per ogni area (da Fondo Dirigenti) in proporzione all'indice di complessità determinato dalla media della pesatura degli obiettivi.

Esempio: Fondo Dirigenti **€ 43.750,00**

AREE	indice di complessità	budget (teorico) indennità risultato
<b>Territorio</b>	<b>33,68%</b>	€ 14.735,00
<b>Programmazione Finanziaria</b>	<b>29,18%</b>	€ 12.766,25
<b>Vigilanza</b>	<b>15,05%</b>	€ 6.584,38
<b>Affari Istituzionali Legali</b>	<b>22,09%</b>	€ 9.664,38
	100,00%	€ 43.750,00

## Ex-post

Dall'esito della valutazione della performance individuale, si determina l'effettivo importo di indennità di risultato erogabile per ogni dirigente, proporzionale al punteggio ottenuto:

AREE	indice di complessità	budget (teorico)	valutazione (obj+comp)	Fasce e % risultato erogabile		diretta proporzionalità (su risultato erogabile)
<b>Territorio</b>	<b>33,68%</b>	€ 14.735,00	<b>88%</b>	C	dir prop	€ 12.966,80
<b>Programmazione Finanziaria</b>	<b>29,18%</b>	€ 12.766,25	<b>98%</b>	A	100%	€ 12.766,25
<b>Vigilanza</b>	<b>15,05%</b>	€ 6.584,38	<b>90%</b>	B	dir prop	€ 5.925,94
<b>Affari Istituzionali Legali</b>	<b>22,09%</b>	€ 9.664,37	<b>77%</b>	D	dir prop	€ 7.441,56
	100,00%	€ 43.750,00				€ 39.100,56

- **Indennità di risultato – Posizione Organizzative**

**L'indennità di risultato viene erogata con la determinazione della percentuale di indennità di risultato (dal 10% al 25%) attribuita sulla indennità di posizione, a seguito della validazione e "pesatura" degli obiettivi assegnati dal Piano della Performance, in funzione del loro indice di complessità nell'ambito della performance organizzativa dell'Ente.**

*(vedi dettaglio in Metodologia valutazione Dirigenti e PO ex art 31)*

Stabilito il valore teorico della indennità di risultato assegnato ad ogni posizione organizzativa con la definizione della % di risultato, l'erogazione della indennità avviene in modo proporzionale attraverso il punteggio ottenuto; in particolare chi ottiene un punteggio superiore o uguale al 95% viene rapportato al fattore 100%, viceversa chi ottiene un punteggio inferiore al 70% non percepisce alcuna indennità di risultato.

#### Ex-ante

Assegnazione degli obiettivi con l'adozione del Piano delle Performance e attribuzione della % di indennità di risultato in funzione dell'indice di complessità determinato dalla media della pesatura degli obiettivi.

	PO	indice di complessità	% indennità risultato	indennità posizione (base di calcolo)	budget (teorico)
A	<b>Infrastrutture e Patrimonio</b>	<b>29,17%</b>	25%	€ 12.912,00	€ 3.228,00
B	<b>Cultura e Politiche sociali</b>	<b>17,38%</b>	20%	€ 6.456,00	€ 1.291,20
C	<b>Comunicazione e PR</b>	<b>13,98%</b>	15%	€ 11.200,00	€ 1.680,00
	<b>Finanza e Bilancio</b>	<b>11,87%</b>		€ 12.912,00	€ 1.936,80
D	<b>Affari Istituzionali Legali</b>	<b>8,11%</b>	10%	€ 9.500,00	€ 950,00
	<b>Territorio e Ambiente</b>	<b>4,51%</b>		€ 8.608,00	€ 860,80

#### Ex-post

Dall'esito della valutazione della performance individuale, si determina l'effettivo importo di indennità di risultato erogabile per ogni posizione organizzativa, proporzionale al punteggio ottenuto:

	PO	indice di complessità	% indennità risultato	indennità posizione (base di calcolo)	budget (teorico)	valutazione (obj+comp)	Fasce e % risultato erogabile	diretta proporzionalità (su risultato erogabile)
A	<b>Infrastrutture e Patrimonio</b>	<b>29,17%</b>	25%	€ 12.912,00	€ 3.228,00	<b>98%</b>	A	100% € 3.228,00
B	<b>Cultura e Politiche sociali</b>	<b>17,38%</b>	20%	€ 6.456,00	€ 1.291,20	<b>90%</b>	B	dir prop € 1.162,08
C	<b>Comunicazione e PR</b>	<b>13,98%</b>	15%	€ 11.200,00	€ 1.680,00	<b>92%</b>	B	dir prop € 1.545,60
	<b>Finanza e Bilancio</b>	<b>11,87%</b>		€ 12.912,00	€ 1.936,80	<b>85%</b>	C	dir prop € 1.646,28
D	<b>Affari Istituzionali Legali</b>	<b>8,11%</b>	10%	€ 9.500,00	€ 950,00	<b>68%</b>	E	0% € -
	<b>Territorio e Ambiente</b>	<b>4,51%</b>		€ 8.608,00	€ 860,80	<b>77%</b>	D	dir prop € 662,82



# **LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

## **Manuale**

## **LA VALUTAZIONE**

### **CCNL 31.03.1999**

#### **ART. 6 Sistema di valutazione**

1. In ogni ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica di cui al presente contratto; la valutazione è di competenza dei dirigenti, si effettua a cadenza periodica ed è tempestivamente comunicata al dipendente, in base ai criteri definiti ai sensi dell'art. 16, comma 2.

### **CCNL 01.04.1999**

#### **ART. 18 Collegamento tra produttività ed incentivi**

1. La attribuzione dei compensi di cui all'art.17, comma 2, lett. a) ed h) è strettamente correlata ad effettivi incrementi di produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi ed è quindi attuata, in unica soluzione ovvero secondo modalità definite a livello di ente, dopo la necessaria verifica e certificazione a consuntivo dei risultati totali o parziali conseguiti, in coerenza con gli obiettivi annualmente predeterminati secondo la disciplina del D.Lgs, n. 29/1993 e successive modificazioni ed integrazioni.

### **CCNL 16.10.2003**

#### **Art. 37 Compensi per produttività**

1. L'art. 18 del CCNL dell'1.4.1999 è sostituito dal seguente:  
"1. La attribuzione dei compensi di cui all'art. 17, comma 2, lett. a) ed h) è strettamente correlata ad effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.
2. I compensi destinati a incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi devono essere corrisposti ai lavoratori interessati soltanto a conclusione del periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti nel PEG o negli analoghi strumenti di programmazione degli enti.
3. La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei lavoratori spetta ai competenti dirigenti nel rispetto dei criteri e delle prescrizioni definiti dal sistema permanente di valutazione adottato nel rispetto del modello di relazioni sindacali previsto; il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato dal servizio di controllo interno.
4. Non è consentita la attribuzione generalizzata dei compensi per produttività sulla base di automatismi comunque denominati.

### **Dlgs. 165/2001**

#### **Articolo 45 - Trattamento economico.**

3. I contratti collettivi definiscono, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, trattamenti economici accessori collegati:

- a) alla performance individuale;
- b) alla performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione;
- c) all'effettivo svolgimento di attività particolarmente disagiate ovvero pericolose o dannose per la salute

### **Dlgs. 150/09**

#### **Art. 9 Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale**

- 2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:
  - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi

#### **Art. 18. Criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance**

- 1. Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.
- 2. E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto

#### **Art. 31. Norme per gli Enti territoriali e il Servizio sanitario nazionale**

- 2. Le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e gli enti locali, nell'esercizio delle rispettive potestà normative, prevedono che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale venga attribuita al personale dipendente e dirigente che si colloca nella fascia di merito alta e che le fasce di merito siano comunque non inferiori a tre.

## **La valutazione del risultato o della prestazione**

**Il presupposto della valutazione è l'assegnazione del lavoratore ad un posto di lavoro per svolgere una attività lavorativa corrispondente all'inquadramento della categoria di appartenenza.**

La valutazione del personale dei livelli è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente nel concorso al raggiungimento al Piano della performance riferite agli obiettivi nei quali è coinvolto e una seconda parte riferita ai comportamenti organizzativi e alle competenze espresse; ogni parte nel suo insieme determina il 50% del risultato (peso).

La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 18 - e riprodotti in una apposita scheda (sub. b). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione. La valutazione del personale è svolta anche con riferimento alla categoria e al profilo professionale.

La posizione organizzativa, in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore.

**Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione "Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance",** valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi alternativi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

Tale attività è definita nello strumento di programmazione dell'Ente e monitorata secondo le disposizioni previste dai singoli strumenti di programmazione dell'Ente.

**Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione "Comportamenti professionali".**

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi alternativi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).



La scheda evidenzia una serie di variabili osservabili riferite alla **categoria di appartenenza** a cui il dirigente ha attribuito all'inizio dell'anno, comunicandolo al collaboratore, un **peso che rinvia all'importanza che il Responsabile attribuisce a quel fattore**.

La valutazione sarà determinata dal prodotto dell'operazione eseguita tra il peso e il voto (da 1 a 7) formalizzata a fine anno.

Il punteggio viene rapportato alla %.

1	2	3	4	5	6	7
<b>insoddisfacente</b> il comportamento dell'interessato è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa.	<b>migliorabile</b> il comportamento dell'interessato è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo.	<b>non sufficiente</b> Il comportamento dell'interessato è accettabile pur tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione.	<b>sufficiente</b> Il comportamento dell'interessato è accettabile, con alcune prestazioni di livello soddisfacente, ma non ancora adeguate alle aspettative.	<b>adeguato</b> Il comportamento dell'interessato è adeguato al ruolo, con significative prestazioni, ma necessita di miglioramento.	<b>buono</b> Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora caratterizzate da spazi di miglioramento.	<b>eccellente</b> Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'expertise dell'organizzazione.

**LA VALUTAZIONE FINALE PUO' OSCILLARE TRA 50 E 700 PUNTI (DAL 14% AL 100%)**



Per completare la valutazione della prestazione del dipendente si valuteranno i comportamenti professionali, secondo i profili illustrati di seguito (Fig.3).

						Comportamento atteso		
<i>Comportamenti professionali</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	8							
Innovatività	7							
Gestione risorse economiche e/o strumentali	7							
Orientamento alla qualità dei servizi	10							
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	10							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	8							
<i>Totale comportamenti professionali</i>	<b>50</b>	<i>punteggio B)</i>				<b>0</b>		
		<b>TOTALE</b>				<b>0,00%</b>		
		<i>comportamento</i>				<i>migliorabile</i>		

<b>Istruttori e istruttori direttivi</b>		Valutazione complessiva
comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione
<b>Relazione e integrazione</b>	<i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; vita partecipativa alla vita organizzativa;</li> <li>- capacità di lavorare in team.</li> </ul> <p>Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendo metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.</p>
<b>Innovatività</b>	<i>Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro</i> <i>Autonomia nello svolgimento delle attività legate al ruolo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia;</li> <li>- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;</li> <li>- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;</li> <li>- capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove;</li> <li>- concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi.</li> </ul> <p>Indica la capacità di predisporre o proporre soluzioni operative funzionali all'attività lavorativa, di svolgere in autonomia il lavoro assegnato e di ricercare gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso.</p>
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<i>Cura delle risorse/strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza;</li> <li>- sensibilità alla razionalizzazione dei processi.</li> </ul> <p>Denota l'attenzione al corretto utilizzo e programmazione delle risorse economiche assegnate (controllo delle entrate e presidio delle spese) e degli strumenti in dotazione</p>
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;</li> <li>- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle</li> </ul> <p>Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali</p>

		regole che disciplinano le attività e le procedure.	
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	<i>Impegno dimostrato nella prestazione individuale</i>  <i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici;</li> <li>- concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza e disponibilità alla temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul>	Indica la quantità e qualità della presenza nel luogo di lavoro, nonché la disponibilità svolgere la prestazione in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali, adattando il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati secondo le esigenze dell'ente.
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<i>Cortesia organizzativa con il pubblico</i>  <i>Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicita la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>	Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente

<b>Esecutori e collaboratori amministrativi</b>			Valutazione complessiva
comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione	
<b>Relazione e integrazione</b>	<i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; vita partecipativa; vita organizzativa;</li> <li>- capacità di lavorare in team.</li> </ul>	Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendo metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
<b>Innovatività</b>	<i>Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia;</li> <li>- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche.</li> </ul>	Denota la capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate</li> </ul>	Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati .
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	<i>Qualità della presenza in servizio</i> <i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i> <i>Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul>	Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.

<p><b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b></p>	<p><i>Cortesia e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicitata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>	<p>Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente.</p>
--	--	---	--

<b>Educatori</b>			Valutazione complessiva
comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione	
<b>Relazione e integrazione</b>	<i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; vita partecipativa alla vita organizzativa;</li> <li>- capacità di lavorare in team.</li> </ul>	Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendo metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
<b>Innovatività</b>	<i>Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia;</li> <li>- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;</li> <li>- capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove.</li> </ul>	Denota la capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente delle risorse strumentali affidate.</li> </ul>	Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<i>Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro</i> <i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;</li> <li>- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale predisponendo o proponendo soluzioni operative funzionali all'attività , svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato, orientato alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	<i>Qualità della presenza in servizio</i> <i>Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di</li> </ul>	Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro, nonché la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o

		<p>lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</p>	<p>superiore).</p>
<p><b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b></p>	<p><i>Capacità di gestione dei rapporti con l'utenza interna e esterna</i> <i>Attenzione all'immagine dell'Ente nei rapporti con soggetti esterni</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>	<p>Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendo i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, nonché di identificarsi e sviluppare il senso di appartenenza all'Ente, manifestandolo positivamente nei rapporti quotidiani.</p>

<b>Polizia Locale</b>		
comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione
		Valutazione complessiva
<b>Relazione e integrazione</b>	<i>Capacità di prevenire e gestire situazioni conflittuali con l'utenza e con i colleghi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con colleghi ed utenti;</li> <li>- partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>- capacità di lavorare in team.</li> </ul> <p>Denota la capacità di prevedere possibili elementi di contenzioso nelle relazioni e nelle attività svolte mettendo in atto azioni che ne contengano o neutralizzino la dimensione conflittuale</p>
<b>Innovatività</b>	<i>Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite</i> <i>Capacità di iniziativa rispetto a situazioni contingenti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia;</li> <li>- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche.</li> </ul> <p>Denota la capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato</p>
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<i>Cura degli aspetti tangibili dell'immagine(divisa,automezzi,strumenti)</i>	Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati (divisa, automezzi, strumenti).
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	<i>Qualità della presenza in servizio</i>	Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.

<p><b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b></p>	<p><i>Disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni</i></p> <p><i>Attenzione all'immagine dell'Ente nei rapporti con soggetti esterni</i></p> <p><i>Capacità di gestire efficacemente situazioni di crisi</i></p>	<p>- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</p> <p>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</p>	<p>Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato; nonchè di saper affrontare con lucidità una emergenza o una situazione di crisi avvalendosi di tutti gli strumenti, conoscenze e competenze personali atti a risolverla e sviluppando il senso di appartenenza all'Ente con azioni positive nei rapporti quotidiani.</p>
--	---	--	---

<b>Collaboratori servizi scolastici</b>		
comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione
<b>Relazione e integrazione</b>	<i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; vita partecipativa; vita organizzativa;</li> <li>- capacità di lavorare in team.</li> </ul>
<b>Innovatività</b>	<i>Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia.</li> </ul>
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente delle strumentali affidate.</li> </ul>
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	<i>Qualità della presenza in servizio</i> <i>Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate previste dal ruolo</i> <i>Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno o all'esterno dell'unità di appartenenza i in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul>
		<p>Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendo metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Denota la capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato</p> <p>Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati .</p> <p>Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali</p> <p>Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonché a mostrare impegno e disponibilità a tenere in considerazione le attività e gli obiettivi perseguiti da altri servizi che impattano con il proprio lavoro.</p>

<p><b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b></p>	<p><i>Cortesia e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>	<p>Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato.</p>
--	--	---	--

<b>Operatori scolastici</b>		
comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione
<b>Relazione e integrazione</b>	<i>Integrazione con i colleghi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>- partecipazione alla vita organizzativa.</li> </ul>
<b>Innovatività</b>	<i>Adeguatezza nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività.</li> </ul>
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente degli strumenti affidati</li> </ul>
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	<i>Qualità della presenza in servizio</i> <i>Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate previste dal ruolo</i> <i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul>
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<i>Qualità e cortesia nella mansione svolta</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>
		<p>Valutazione complessiva</p> <p>Denota la capacità di rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro, con i colleghi dell'Ente che fruiscono delle sue prestazioni, con i responsabili.</p> <p>Indica la capacità di svolgere la prestazione professionale in modo efficace.</p> <p>Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati</p> <p>Denota la capacità di rispondere alla qualità richiesta nell'ambito della prestazione individuale.</p> <p>Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.</p> <p>Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato.</p>

<b>Operatori scolastici</b>		
comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione
<b>Relazione e integrazione</b>	<i>Integrazione con i colleghi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>- partecipazione alla vita organizzativa.</li> </ul>
<b>Innovatività</b>	<i>Adeguatezza nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività.</li> </ul>
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente degli strumenti affidati</li> </ul>
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	<i>Qualità della presenza in servizio</i> <i>Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate previste dal ruolo</i> <i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul>
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<i>Qualità e cortesia nella mansione svolta</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>
		<p>Valutazione complessiva</p> <p>Denota la capacità di rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro, con i colleghi dell'Ente che fruiscono delle sue prestazioni, con i responsabili.</p> <p>Indica la capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato.</p> <p>Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati</p> <p>Denota la capacità di rispondere alla qualità richiesta nell'ambito della prestazione individuale.</p> <p>Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad adattare il proprio lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente, nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.</p> <p>Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendo i bisogni e assumendo un comportamento adeguato.</p>

		<b>Operai</b>	
comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione e capacità relazionale con i colleghi; partecipazione alla vita organizzativa; capacità di lavorare in team.	Valutazione complessiva
<b>Relazione e integrazione</b>	<i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; vita organizzativa;</li> <li>- capacità di lavorare in team.</li> </ul>	Denota la capacità di rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro, con i colleghi dell'Ente che fruiscono delle sue prestazioni, con i responsabili.
<b>Innovatività</b>	<i>Adeguatezza nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia.</li> </ul>	Indica la capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente delle strumentali affidate.</li> </ul>	Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>	Denota la capacità di rispondere alla qualità richiesta nell'ambito della prestazione individuale.
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	<i>Qualità della presenza in servizio</i> <i>Disponibilità a ricoprire le mansioni della categoria</i> <i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul>	Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad adattare il proprio lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente, nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<i>Qualità e cortesia nella mansione svolta</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>	Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato.

## SISTEMA DI VALUTAZIONE E PRODUTTIVITÀ INDIVIDUALE E COLLETTIVA

Il sistema d'incentivazione del personale si basa sull'attuazione degli obiettivi indicati nel Piano delle Performance, certificata dagli organismi di controllo.

La condizione indispensabile per l'erogazione della produttività, oltre all'adozione del Piano della Performance, è la corretta predisposizione della graduatoria complessiva dei dipendenti in coerenza con il Dlgs. 150/09, relativamente ai principi della selettività e del merito.

La produttività sarà erogata ai collaboratori secondo le seguenti possibili modalità, in funzione della composizione del fondo .

- **Produttività collettiva**

**Produttività rivolta a tutti gli aventi diritto con determinazione preventiva del budget economico degli obiettivi inseriti nel Piano della Performance, opportunamente validati e "pesati".** (vedi Metodologia di valutazione)

Ex-ante

Stabilito il budget di ogni singolo obiettivo, attraverso la % di partecipazione di ogni collaboratore si determina il budget per ogni dipendente.

Valore obiettivo **€ 2.500,00**

Dipendente Alfa	partecipazione 60%	budget teorico € 1.500,00
Dipendente Beta	partecipazione 40%	budget teorico € 1.000,00

Ex-post

La % di raggiungimento dell'obiettivo rimodula il valore di produttività erogabile:

Valore iniziale obiettivo **€ 2.500,00** - raggiunto al **90%** - Produttività erogabile **€2.250,00**

Dipendente Alfa	partecipazione 60%	budget teorico € 1.350,00
Dipendente Beta	partecipazione 40%	budget teorico € 900,00

Dall'esito della valutazione individuale, attraverso i comportamenti agiti, si determina l'effettivo importo di produttività erogabile per dipendente, proporzionale al punteggio ottenuto:

Dipendente Alfa	valutazione <b>85%</b>	produttività erogabile € <b>1.093,00</b>
Dipendente Beta	valutazione <b>90%</b>	produttività erogabile € <b>1.157,00</b>

- **Produttività individuale**

**Quota residua, specificatamente costituita da destinare come produttività individuale, rivolta a tutti gli aventi diritto con determinazione preventiva del budget economico in funzione della modalità di costituzione del fondo.**

Stabilito il budget economico, l'erogazione della produttività individuale avviene in modo proporzionale attraverso il punteggio ottenuto in graduatoria generale da collaboratore, nel rispetto della applicazione dei criteri per fasce; in particolare chi ottiene un punteggio superiore o uguale al 95% viene rapportato al fattore 100%, viceversa chi ottiene un punteggio inferiore al 70% non percepisce alcuna produttività. (Fig 4)

€ 3.500,00			
	punteggio	fasce	produttività
dip. 1	100	A	€ 290,70
dip. 2 (97)	100	A	€ 290,70
dip. 3	94	B	€ 273,26
dip. 4	91	B	€ 264,53
dip. 5	90	B	€ 261,63
dip. 6	90	B	€ 261,63
dip. 7	89	C	€ 258,72
dip. 8	89	C	€ 258,72
dip. 9	83	C	€ 241,28
dip. 10	81	C	€ 235,47
dip. 11	75	D	€ 218,02
dip. 12	75	D	€ 218,02
dip. 13	73	D	€ 212,21
dip. 14	74	D	€ 215,12
dip. 15	60	E	0
dip. 16	50	E	0
dip. 17	44	E	0
	1204		