

COMUNE DI SCANDICCI



**SISTEMA DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Metodologia operativa

Versione 1.1



Approvata con Disposizione del Direttore Generale n. 28 del 30.12.2011

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Metodologia operativa

INDICE

<u>PREMESSA</u>	pag. 5
<u>1. DEFINIZIONE DI PERFORMANCE</u>	
1.1 IL CICLO DELLA PERFORMANCE (art. 46 Regolamento Organizzazione)	pag. 6
1.2 ORGANISMO DI VALUTAZIONE	pag. 6
1.3 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI	
Obiettivi di PEG/PDO	pag. 7
Obiettivi Strategici	pag. 7
Caratteristiche degli obiettivi	pag. 7
1.4 PESATURA E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI	
Formulazione e Auto pesatura degli obiettivi	pag. 7
Valutazione preventiva degli obiettivi di PEG/PDO.....	pag. 7
1.5 VERIFICA DEL LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI	pag. 8
1.6 RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI	pag. 8
<u>2. MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE</u>	
2.1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE	pag. 9
2.2. PERFORMANCE DI UNITA' ORGANIZZATIVA	pag. 9
2.3 PERFORMANCE INDIVIDUALE	
Performance individuale personale dipendente	pag. 10
Performance individuale personale titolare di Posizione Organizzativa	pag. 12
Performance individuale personale Dirigente	pag. 13
<u>3. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</u>	
3.1 I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE	
a. Valutazione performance individuale personale non dirigente	pag. 15
b. Valutazione performance individuale personale titolare di Posizione Organizzativa	pag. 15
c. Valutazione performance individuale personale Dirigente	pag. 15
<u>4. SISTEMA DI PREMIALITA' DELLA PERFORMANCE</u>	
4.1 PREMIALITA' PERFORMANCE PERSONALE DIPENDENTE	
Costituzione dei fondi e modalità di attribuzione della premialità delle diverse performance	pag. 16
a) Fondo premialità performance ENTE	pag. 17
b) Fondo premialità performance UNITA' ORGANIZZATIVA.....	pag. 17
c) Fondo premialità performance INDIVIDUALE	pag. 17
4.2 PREMIALITA' PERFORMANCE PERSONALE TITOLARE DI P.O.	
Costituzione dei fondi e modalità di attribuzione della premialità delle diverse performance	pag. 18
a) Fondo premialità performance ENTE	pag. 18
b) Fondo premialità performance UNITA' ORGANIZZATIVA.....	pag. 19
c) Fondo premialità performance INDIVIDUALE	pag. 19
4.3 PREMIALITA' PERFORMANCE PERSONALE DIRIGENTE	
Costituzione dei fondi e modalità di attribuzione della premialità delle diverse performance	pag. 20
a) Fondo premialità performance ENTE	pag. 20
b) Fondo premialità performance UNITA' ORGANIZZATIVA.....	pag. 20
c) Fondo premialità performance INDIVIDUALE	pag. 20

<u>5. PUBBLICITA'</u>	pag. 21
<u>6. CONNESSIONE TRA PERFORMANCE E ALTRI INCENTIVI</u>	pag. 21
<u>7. PAGAMENTO</u>	pag. 22
<u>8. PROCEDURE CONCILIATIVE</u>	pag. 22
<u>9. TRASPARENZA</u>	pag. 22
<u>10. GRADUALITA' APPLICATIVA</u>	pag. 22

Allegati

Scheda valutazione performance individuale Categoria A/B	pag. 23
Scheda valutazione performance individuale Categoria C	pag. 27
Scheda valutazione performance individuale Categoria D	pag. 32
Scheda valutazione performance individuale P.O. e Dirigenti	pag. 37
Declinazioni fattori di valutazione scheda personale dipendente	pag. 42
Declinazioni fattori di valutazione scheda P.O. e Dirigenti	pag. 45

PREMESSA

La presente metodologia operativa predisposta ai sensi dell'Art. 48 comma 4 del vigente Regolamento di Organizzazione, ha per oggetto la definizione, misurazione e valutazione della performance di cui al capo II dello stesso Regolamento.

Il sistema di performance pone quale obiettivo principale il desiderio di un miglioramento costante dell'organizzazione e delle persone che vi lavorano.

il Sistema di misurazione e valutazione della performance persegue il fine di:

- Verificare il conseguimento degli obiettivi;
- Informare e guidare i processi decisionali;
- Gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- Fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- Promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- Valorizzare le competenze e le potenzialità nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa
- Condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra dipendenti, Posizioni Organizzative e Dirigenti;
- Promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione, anche nel quadro degli strumenti di cui al D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

1. DEFINIZIONE DI PERFORMANCE

Il concetto di performance fa riferimento a tre diversi ambiti di applicazione:

- a) performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso (cd. "*performance di ente*");
- b) performance con riferimento alle Unità Organizzative o Uffici assegnatari di Spesa¹ in cui si articola l'ente (cd. "*performance di unità organizzativa*");
- c) performance in relazione ai singoli dipendenti (cd. "*performance individuale*").

¹ Costituiscono Uffici assegnatari di spesa anche l'Istituzione Scandicci Cultura e l'Area dei Servizi Sociali con gestione associata alla Società della Salute Area Nord Ovest.

1.1 IL CICLO DELLA PERFORMANCE (art. 46 Regolamento Organizzazione).

Gli atti della programmazione, compresi quelli relativi alla valutazione, costituiscono il ciclo della performance dell'Ente.

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

- a) definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori (Piano della Performance);
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance di ente, di unità organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi ed ai vertici dell'Ente, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati ed agli utenti e destinatari dei servizi.

1.2 ORGANISMO di VALUTAZIONE.

All'Organismo di valutazione (OdV) sono affidati, ai fini della valutazione della performance di ente, organizzativa ed individuale e con riferimento al comma 4 dell'art. 14 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, i compiti e le funzioni di seguito elencati:

- a) partecipare alla elaborazione e definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance e della metodologia operativa e delle procedure per l'erogazione dei premi ai dirigenti, alle posizioni organizzative e ai dipendenti;
- b) monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborare una relazione annuale sul funzionamento dello stesso;
- c) comunicare tempestivamente le criticità riscontrate al Sindaco;
- d) redigere la relazione sulla performance di cui al successivo art. 50 e assicurarne la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente;
- e) vigilare sulla correttezza dei processi di misurazione e valutazione e sull'utilizzo dei premi relativi nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- f) proporre al Sindaco la valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
- g) assicurare il supporto all'Amministrazione nel suo complesso al fine di una corretta ed adeguata applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente;
- h) promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- i) verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

1.3 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Obiettivi di PEG/PDO

Gli obiettivi di PEG/PDO sono definiti ed assegnati a Titolari di Posizione Organizzativa e Dirigenti con il PEG/PDO. Si raccordano ai contenuti della pianificazione triennale, sono espressi con valore di risultato atteso e con l'ausilio di appositi indicatori. Sono inoltre collegati in modo sistematico alle risorse economiche, finanziarie ed umane.

Obiettivi Strategici

Gli obiettivi strategici dei Dirigenti sono definiti dalla Giunta e sono assegnati ai singoli Dirigenti dell'Ente. Hanno un contenuto più sfidante e complesso rispetto a quelli più operativi di PEG/PDO e sono diretta emanazione della programmazione strategica dell'ente.

Sul livello di raggiungimento degli obiettivi vengono svolti monitoraggi periodici (quadrimestrali) ad opera del Controllo di Gestione dell'ente. L'analisi di queste dinamiche conduce alla valutazione ed alla rendicontazione dei risultati. Gli obiettivi possono essere rimodulati al verificarsi di eventi tali da imporre una rivisitazione dei loro contenuti.

In riferimento alle disposizioni dell'art. 5 del d.lgs. 150/09 il sistema di gestione degli obiettivi consente il rispetto di tutte le disposizioni in termini di rilevanza e pertinenza, misurabilità e concretezza, ricerca di azioni di miglioramento e riferibilità ad un arco temporale annuale o triennale.

Caratteristiche degli obiettivi.

La programmazione degli obiettivi deve garantire i seguenti requisiti:

- Omogeneità del numero di obiettivi proposti: Obiettivi di PEG/PDO: attività standard e almeno tre per servizio; Obiettivi Strategici: almeno tre e non più di cinque.
- Gli obiettivi devono qualificarsi come una reale attività di raggiungimento di un risultato definito, misurabile e sfidante, con indicazione dei tempi da rispettare, quantità da raggiungere, miglioramento di qualità, miglioramento dei risultati economici e finanziari in termini di entrate/uscite e costi/ricavi;
- Gli obiettivi devono essere collegati ad attività rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale ed alle strategie dell'Ente;
- La descrizione degli obiettivi deve essere analitica e non limitarsi ad una generica enunciazione di intenti;
- I tempi di realizzazione (tre fasi di realizzazione, previste con cadenza quadrimestrale) devono indicare i reali avanzamenti più significativi degli obiettivi. Ogni fase per definirsi raggiunta deve avere un riscontro oggettivo, come ad esempio il raggiungimento di un indicatore, la produzione di un documento, lo svolgimento di un evento o altro (*milestone*);
- Gli indicatori di qualità e del grado di soddisfazione dell'utenza (anche interna) potranno essere accompagnati da indagini seguite e coordinate dall'Ufficio Referente per il mantenimento del sistema qualità (Controllo di Gestione);
- L'obiettivo deve essere programmato in ragione del budget e quindi in ragione delle risorse assegnate;
- L'obiettivo di PEG/PDO deve riportare il personale dipendente coinvolto per la sua realizzazione;

1.4 PESATURA E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Formulazione e auto pesatura degli obiettivi

La Direzione Generale convoca apposite riunioni settoriali e intersettoriali coinvolgendo i Dirigenti, i responsabili degli Uffici e gli Assessori di riferimento. Sulla base delle indicazioni programmatiche emerse i Dirigenti, in collaborazione con i propri uffici, predispongono la proposta di obiettivi, comprensiva della loro pesatura definita su base 100, in riferimento al grado di complessità e rilevanza posseduta.

.Valutazione preventiva degli obiettivi di PEG/PDO.

Gli obiettivi di PEG/PDO sono riparametrati in ragione dei seguenti fattori:

- Strategicità (con punteggio da 0 a 1 così determinato);

STRATEGICITA'	Punteggio
Ordinaria	<0,5
Priorità intermedia	0,5<0,7
Priorità assoluta	0,8<1

- Tipologia (con punteggio da 0,6 a 0,9 così determinato);

TIPOLOGIA	Punteggio
Mantenimento e consolidamento livelli di attività	0,6
Livello elevato di trasversalità e complessità	0,7
Rilevanza economico-finanziaria	0,8
Innovazione, semplificazione e miglioramento efficacia e/o efficienza.	0,9

La proposta di valutazione preventiva degli obiettivi è formulata dall'O.d.V., su proposta del Direttore Generale, secondo gli indirizzi strategico-operativi formulati dalla Giunta Comunale.

1.5 VERIFICA DEL LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

La struttura responsabile del controllo di gestione provvede a curare l'istruttoria relativa alla verifica in corso d'opera e finale dei risultati raggiunti rispetto ai risultati attesi.

La verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi avviene come segue:

1. Monitoraggio della gestione ad opera dell'Ufficio di Controllo di Gestione;
2. Rendicontazione per stati di avanzamento, report intermedi quadrimestrali al 30/04 e 31/08 e report finale al 31/12 ad opera dell'Ufficio di Controllo di Gestione;
3. Trasmissione della rendicontazione intermedia e finale all'O.d.V., al Direttore Generale e al Sindaco;
4. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi (di PEG/PDO e *Strategici*) da parte dell'O.d.V. che redige apposita Relazione sui risultati annuali (relazione sulla Performance di cui all'art. 50 del Regolamento di Organizzazione);

Nota: nella valutazione dei risultati si dovrà necessariamente tener conto di eventi imprevisi o di criticità non dipendenti dall'Ufficio.

1.6 RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

La Relazione sulla performance costituisce lo strumento di misurazione, valutazione e trasparenza dei risultati dell'Ente, dei Settori e delle Unità operative autonome. Essa è pubblicata sul sito istituzionale dell'Ente.

La Relazione sulla performance, con i dati definitivi della gestione, redatta dall'Organismo di valutazione è trasmessa al Sindaco entro il 30 aprile di ciascun anno.

I risultati sono diffusi anche ai cittadini, ai competenti organi esterni ai cittadini, ai soggetti interessati ed agli utenti e destinatari dei servizi.

2. MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

2.1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE.

In sede di prima applicazione e comunque in attesa di più precise indicazioni normative e/o operative anche da parte di , la misurazione della performance organizzativa di ente è determinata:

- a. dalla media dello stato di attuazione degli obiettivi strategici dei dirigenti, per una percentuale pari al 20%;
- b. della media dei risultati complessivamente raggiunti da le unità organizzative dell'ente, per la restante percentuale dell'80%.

Il risultato finale della performance di ente è calcolato come media delle grandezze di cui sopra, ponderata con i parametri individuali (cfr. pag. 16) dei dipendenti assegnati alle varie unità;

Ultimata l'impostazione del sistema di rilevazione della customer satisfaction dell'Ente, il sistema di misurazione della performance organizzativa verrà integrato con i relativi risultati.

2.2. PERFORMANCE DI UNITA' ORGANIZZATIVA.

Il risultato finale di ogni unità organizzativa è definito come la media del grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG/PDO assegnati, ponderata con il peso attribuito a ciascun obiettivo; Il grado di raggiungimento così come l'eventuale pesatura dell'obiettivo può essere rideterminato dall'O.d.V. in considerazione di circostanze particolari intervenute in corso d'anno e conseguentemente può essere riformulato il valore della rendicontazione finale proposto dal Controllo di Gestione.

La performance di unità organizzativa è determinata:

- a. dalla valutazione dell'ente nel suo complesso per il 20%;
- b. dai risultati ottenuti come sopra esposto, per il rimanente 80%.

2.3 PERFORMANCE INDIVIDUALE.

La misurazione della performance individuale alimenta il sistema permanente delle valutazioni individuali dei dipendenti, dei titolari di Posizione Organizzativa e dei Dirigenti ai fini dell'applicazione degli istituti premianti previsti dai vigenti contratti collettivi di lavoro.

La performance individuale è calcolata con riferimento a tre tipologie diverse secondo il ruolo organizzativo rivestito dal dipendente nella struttura dell'ente:

- a. Performance individuale personale non dirigente;
- b. Performance individuale personale titolare di Posizione Organizzativa;
- c. Performance individuale personale Dirigente;

Performance individuale personale dipendente

La valutazione di performance individuale è calcolata con riferimento ai seguenti fattori secondo la categoria giuridica di appartenenza:

		Cat. A e B	Cat. C	Cat. D
1	Area dei risultati			
1.1	Risultati individuali	✓	✓	✓
1.2	Apporto individuale ai risultati di gruppo	✓	✓	✓
2	Area dei comportamenti			
2.1	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	✓	✓	✓
2.2	Iniziativa		✓	✓
2.3	Propensione al lavoro di gruppo	✓	✓	✓
2.4	Orientamento all'utenza interna ed esterna	✓	✓	✓
3	Area delle competenze			
3.1	Conoscenze tecnico-disciplinari	✓	✓	✓
3.2	Arricchimento professionale	✓	✓	✓
3.3	Autonomia e capacità organizzativa			✓
3.4	Flessibilità operativa	✓	✓	✓

La valutazione di ciascun fattore è espressa con valutazioni numeriche da 1 fino a 5. I fattori sono dettagliatamente descritti e declinati nella scheda allegata (*Allegato "2"*).

A tutti i fattori inoltre può essere attribuito un moltiplicatore di rilevanza con valori numerici pari a: 0, 1, 2, 3 (ad esempio in caso di moltiplicatore di rilevanza pari a 2, per un fattore con punteggio da 1 a 5 sarà espressa una valutazione compresa tra 2 e 10) da definire a preventivo con riferimento al profilo professionale o al tipo di attività svolta (ad esempio rilevanza 2 per il fattore 2.4 "Orientamento all'utenza interna ed esterna" per gli addetti all'URP).

A titolo esemplificativo:

		Fattore rilevanza	Cat. A e B	Cat. C	Cat. D
1	Area dei risultati				
1.1	Risultati individuali	2	2 - 10	2 - 10	2 - 10
1.2	Apporto individuale ai risultati di gruppo	1	1 - 5	1 - 5	1 - 5
2	Area dei comportamenti				
2.1	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	1	1 - 5	1 - 5	1 - 5
2.2	Iniziativa	1		1 - 5	1 - 5
2.3	Propensione al lavoro di gruppo	1	1 - 5	1 - 5	1 - 5
2.4	Orientamento all'utenza interna ed esterna	2	2 - 10	2 - 10	2 - 10
3	Area delle competenze				
3.1	Conoscenze tecnico-disciplinari	1	1 - 5	1 - 5	1 - 5
3.2	Arricchimento professionale	1	1 - 5	1 - 5	1 - 5
3.3	Autonomia e capacità organizzativa	1			1 - 5
3.4	Flessibilità operativa	1	1 - 5	1 - 5	1 - 5
	TOTALE →		10 - 50	11 - 55	12 - 60

Il punteggio totale attribuito a titolo di performance individuale è espresso in 100imi ed è pari al quoziente tra il valore massimo attribuibile e la somma dei punteggi attribuiti ai singoli fattori.

Il risultato delle valutazioni della performance individuale è riepilogato nella scheda (v. allegato n. 1), da predisporre per tutto il personale. E' valutabile il personale che permane in Servizio almeno un bimestre.

La valutazione della performance individuale dà diritto a remunerazione qualora si raggiunga il punteggio di almeno 60/100. In caso di valutazione inferiore non si dà luogo alla corresponsione della premialità attribuita alle varie performance;

Le risorse non distribuite costituiscono economie del fondo per il salario accessorio;

VALUTAZIONE NEGATIVA

Costituisce valutazione negativa l'ottenimento di un punteggio inferiore a 45/100. Tale valutazione deve comunque essere adeguatamente motivata.

L'ottenimento di una valutazione negativa per tre annualità consecutive costituisce presupposto per l'applicazione della sanzione del licenziamento disciplinare per insufficiente rendimento, se dovuta alla deliberata e reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa dovuta dal lavoratore, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'Amministrazione comunale o dal codice di comportamento di cui all'art. 54 del D. Lgs. N. 165/2001.

Performance individuale personale titolare di Posizione Organizzativa

La valutazione di performance individuale è calcolata con riferimento ai seguenti fattori:

Area dei risultati
Obiettivi individuali

1	Area dei comportamenti	1 - 5
1.1	Qualità dell'apporto individuale	1 - 5
1.2	Gestione del tempo	1 - 5
1.3	Capacità decisionale e di iniziativa	1 - 5
1.4	Motivazione e sviluppo dei collaboratori e clima interno	1 - 5
1.5	Orientamento all'utenza interna ed esterna	1 - 5
2	Area delle competenze	1 - 5
2.1	Competenze tecnico/specialistiche e arricchimento professionale	1 - 5
2.2	Promozione e gestione del cambiamento	1 - 5
2.3	Capacità organizzativa e pianificatoria	1 - 5
2.4	Rispetto delle regole senza eccessivi formalismi	1 - 5
2.5	Capacità di integrazione ed interfunzionalità	1 - 5

La valutazione dell'Area dei Risultati è ottenuta come media del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, ponderata con il fattore di rilevanza attribuito a ciascun obiettivo. I fattori sono dettagliatamente descritti e declinati nella scheda allegata (*Allegato "3"*).

La valutazione dei fattori 1 (Area dei comportamenti) e 2 (Area delle competenze) è espressa con valutazioni numeriche da 1 a 5.

Ad ogni fattore può essere attribuito un moltiplicatore di rilevanza con valori numerici pari a: 0, 1, 2, 3. (ad esempio in caso di moltiplicatore di rilevanza pari a 2, sarà espressa una valutazione compresa tra 2 e 10) Il punteggio attribuito a ciascun fattore è pari al quoziente tra il valore massimo attribuibile e la valutazione attribuita.

La valutazione di performance individuale è espressa in 100imi ed è pari alla media ponderata dei punteggi ottenuti da ciascun fattore con pesi differenziati secondo la seguente tabella:

	Area dei risultati (obiettivi individuali)	30%
1	Area dei comportamenti	20%
2	Area delle competenze	20%

Il risultato delle valutazioni della performance individuale è riepilogato nella scheda (*v. allegato n. 4*), da predisporre per tutto il personale titolare di Posizione Organizzativa.

L'incarico di Posizione Organizzativa è valutabile nell'anno solare di riferimento, se ha durata almeno bimestrale.

La valutazione della performance individuale dà diritto a remunerazione qualora si raggiunga il punteggio di almeno 60/100. In caso di valutazione inferiore non si dà luogo alla corresponsione della premialità attribuita alle varie performance;

Le risorse non distribuite costituiscono economie del fondo per il salario accessorio;

VALUTAZIONE NEGATIVA

Costituisce valutazione negativa l'ottenimento di un punteggio inferiore a 45/100. Tale valutazione deve comunque essere adeguatamente motivata.

L'ottenimento di una valutazione negativa per tre annualità consecutive costituisce presupposto per l'applicazione della sanzione del licenziamento disciplinare per insufficiente rendimento, se dovuta alla deliberata e reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa dovuta dal lavoratore, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'Amministrazione comunale o dal codice di comportamento di cui all'art. 54 del D. Lgs. N. 165/2001.

Performance individuale personale Dirigente

La valutazione di performance individuale è calcolata con riferimento ai seguenti fattori:

Area dei risultati
Obiettivi Strategici dei Dirigenti

1	Area dei comportamenti	1 - 5
1.1	Qualità dell'apporto individuale	1 - 5
1.2	Gestione del tempo	1 - 5
1.3	Capacità decisionale e di iniziativa	1 - 5
1.4	Motivazione e sviluppo dei collaboratori e clima interno	1 - 5
1.5	Capacità di valutare attraverso una significativa differenziazione dei giudizi	1 - 5
2	Area delle competenze	1 - 5
2.1	Competenze tecnico/specialistiche e arricchimento professionale	1 - 5
2.2	Promozione e gestione del cambiamento	1 - 5
2.3	Capacità organizzativa e pianificatoria	1 - 5
2.4	Rispetto delle regole senza eccessivi formalismi	1 - 5
2.5	Capacità di integrazione ed interfunzionalità	1 - 5

La valutazione di performance individuale è espressa in 100imi ed è pari alla media ponderata dei punteggi ottenuti da ciascun fattore con pesi differenziati secondo la seguente tabella:

	Area dei risultati (obiettivi strategici)	30%
1	Area dei comportamenti	20%
2	Area delle competenze	20%

La valutazione dell'Area dei Risultati è ottenuta come media del grado di raggiungimento degli obiettivi Strategici assegnati, ponderata con il peso attribuito a ciascun obiettivo.

I fattori sono dettagliatamente descritti e declinati nella scheda allegata (*Allegato "3"*).

La valutazione dei fattori 1 (Area dei comportamenti) e 2 (Area delle competenze) è espressa con valutazioni numeriche da 1 a 5.

Ad ogni fattore può essere attribuito un moltiplicatore di rilevanza con valori numerici pari a: 0, 1, 2, 3. (ad esempio in caso di moltiplicatore di rilevanza pari a 2, sarà espressa una valutazione compresa tra 2 e 10) Il punteggio attribuito a ciascun fattore è pari al quoziente tra il valore massimo attribuibile e la valutazione attribuita.

Il risultato delle valutazioni della performance individuale è riepilogato nella scheda (*v. allegato n. 4*), da predisporre per tutto il personale Dirigente.

L'incarico di qualifica dirigenziale è valutabile se ha una durata, nell'anno solare di riferimento, di almeno un bimestre.

La valutazione della performance individuale dà diritto a remunerazione qualora si raggiunga il punteggio di almeno 60/100. In caso di valutazione inferiore non si dà luogo alla corresponsione della premialità attribuita alle varie performance;

Le risorse non distribuite costituiscono economie del fondo per il salario accessorio;

VALUTAZIONE NEGATIVA

Costituisce valutazione negativa l'ottenimento di un punteggio inferiore a 45/100. Tale valutazione deve comunque essere adeguatamente motivata.

L'ottenimento di una valutazione negativa per tre annualità consecutive costituisce presupposto per l'applicazione della sanzione del licenziamento disciplinare per insufficiente rendimento, se dovuta alla deliberata e reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa dovuta dal lavoratore, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'Amministrazione comunale o dal codice di comportamento di cui all'art. 54 del D. Lgs. N. 165/2001.;

3. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

3.1 I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE

I soggetti cui spetta la valutazione delle diverse performance sono individuati secondo le diverse tipologie di performance e secondo il ruolo organizzativo rivestito:

	<i>Performance a livello Ente</i>	<i>Performance di unità organizzativa</i>	<i>Performance individuale</i>	
Dipendenti	O.d.V.	O.d.V.	Dirigente di riferimento*	
Posizioni Organizzative	O.d.V.	O.d.V.	Area dei Risultati : Direttore Generale (con Dirigente di rifer. e Dirigente terzo)	Aree Comportamenti e Competenze: Dirigente di riferimento*
Dirigenti	O.d.V.	O.d.V.	O.d.V. su proposta Direttore Generale	

*: Per la necessaria armonizzazione e omogeneizzazione delle valutazioni espresse la Conferenza dei Dirigenti può apportare modifiche e/o integrazioni.

In particolare per quanto riguarda la performance individuale:

a. Valutazione performance individuale personale non dirigente;

La scheda di valutazione della performance è predisposta dal Dirigente di riferimento in collaborazione con i responsabili intermedi ed è consegnata dal Dirigente o da suo delegato al dipendente, di norma entro il mese di marzo/aprile dell'anno successivo, con colloquio individuale nel quale sono riferite le motivazioni che hanno portato alla valutazione espressa. Per i Settori particolarmente numerosi (più di 20 unità di personale) la consegna può anche essere delegata.

Nel medesimo colloquio possono anche essere individuati gli indirizzi operativi e gli eventuali obiettivi individuali assegnati al dipendente da riportare nella scheda relativa all'annualità successiva che deve essere contestualmente consegnata.

La valutazione è espressa se il servizio prestato nel Settore è di durata pari ad almeno 2 mesi.

Il risultato della procedura di valutazione complessiva è comunque validato dalla Conferenza dei Dirigenti, che per la necessaria armonizzazione e omogeneizzazione delle valutazioni espresse può apportare modifiche e/o integrazioni.

b. Valutazione performance individuale personale titolare di Posizione Organizzativa;

La valutazione riferita ai fattori 1 (Area dei comportamenti) e 2 (Area delle competenze) è operata dal proprio Dirigente di riferimento.

La valutazione dell'Area dei Risultati è formulata, previo colloquio personale, da una Commissione formata da Direttore Generale, Dirigente di riferimento e Dirigente terzo.

Il riepilogo della propria valutazione di performance individuale è riportato nella scheda individuale che viene consegnata al dipendente dal proprio Dirigente di riferimento. Il risultato della procedura di valutazione complessiva è comunque approvato dalla Conferenza dei Dirigenti e validato dall'O.d.V.

c. Valutazione performance individuale personale Dirigente;

La valutazione dei fattori relativi alla performance individuale è operata dall'Organismo di Valutazione attraverso colloqui individuali e mediante raccolta di specifiche indicazioni dal Direttore Generale. Il risultato della procedura di valutazione complessiva è rimesso al Sindaco per le determinazioni di sua competenza.

4. SISTEMA DI PREMIALITA' DELLA PERFORMANCE

In sede di Contrattazione decentrata vengono individuate le risorse destinate alla premialità delle performance per il personale dipendente, per il personale titolare di Posizione Organizzativa e per il personale Dirigente.

E' stabilito per tutti il principio della prevalenza delle risorse attribuite alla premialità della performance individuale.

4.1 PREMIALITA' PERFORMANCE PERSONALE DIPENDENTE.

Le quote di premialità attribuita dal sistema di performance al personale dipendente sono così stabilite:

- a. premialità riferita alla valutazione ottenuta dall'ente nel suo complesso per il 5%;
- b. premialità per la valutazione complessiva della struttura amministrativa nella quale è inserito, per il 40%;
- c. premialità per la performance individuale per il restante 55%;

A tale scopo vengono costituiti per ciascuna unità organizzativa (o Ufficio Assegnatario di Spesa) 3 specifici fondi relativi rispettivamente a *performance di ente*, *performance di unità org.va*, *performance individuale* nelle proporzioni di cui sopra e parametrati alla numerosità dei dipendenti, alla categoria di appartenenza e al periodo di permanenza nell'Unità Organizzativa.

COSTITUZIONE DEI FONDI E MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DELLA PREMIALITA' DELLE DIVERSE PERFORMANCE

Parametri individuali

Per ogni dipendente sono definiti specifici parametri individuali dati dal periodo di permanenza nell'Unità operativa (effettuando la relativa riproporzione in caso di effettuazione di orario ridotto) e dalla categoria giuridica posseduta.

Il parametro di categoria è determinato secondo la seguente tabella:

CATEGORIA	PARAMETRO
A	1,20
B	1,30
C	1,40
D	1,60
D3 (ex VIII q.f.)	1,70

Grado di partecipazione.

Per ogni dipendente viene misurato il livello di partecipazione attiva, sulla base di dati oggettivi che misurano il livello di coinvolgimento alle varie attività. Il parametro individuale viene proporzionalmente ridotto in caso di livello di partecipazione inferiore all'80%.

a) Fondo premialità performance ENTE;

L'attribuzione della quota a titolo di performance di ente è distribuita in relazione alla valutazione ottenuta dall'ente nel suo complesso con le seguenti modalità:

- valore di performance di ente pari o superiore al 90% → 100%;
- valore di performance di ente pari o superiore all'80% → valore effettivo;
- valore di performance di ente pari o superiore al 70% → 50%;
- valore di performance di ente inferiore al 70% → 0%;

La quota individuale è calcolata con riferimento ai parametri individuali posseduti da ciascun dipendente.

Le risorse non distribuite costituiscono economie di bilancio;

b) Fondo premialità performance UNITA' ORGANIZZATIVA;

Il fondo relativo alla premialità per la performance di unità organizzativa è costituito con riferimento alla valutazione preventiva degli obiettivi assegnati di cui al punto 1.3 e secondo i parametri individuali del personale appartenente all'unità.

Il fondo è distribuito con riferimento ai risultati ottenuti dall'unità organizzativa con arrotondamento alla cinquina superiore e in relazione ai parametri individuali posseduti da ciascun dipendente.

Le risorse non distribuite costituiscono economie del fondo per il salario accessorio;

c) Fondo premialità performance INDIVIDUALE;

Il fondo relativo alla premialità per la performance individuale è costituito per ogni Settore organizzativo con riferimento ai parametri individuali posseduti da ciascun dipendente.

Il fondo di ciascun Settore è distribuito ai dipendenti sulla base della valutazione di performance individuale ottenuta e in riferimento ai parametri individuali posseduti.

Fasce di merito²:

Il personale di ogni settore, sulla base della valutazione di performance individuale ottenuta, viene distribuito in 4 fasce di merito. La quota prevalente (ovvero quella grandezza che, confrontata con le altre, risulti sempre superiore) è attribuita al personale dipendente che si colloca nella fascia di merito alta

Ad ogni fascia di merito è attribuito il 25% del personale assegnato al Settore.

Nel caso in cui dagli esiti dell'applicazione delle percentuali di sopra non derivi un numero intero di dipendenti, si dovrà procedere con arrotondamento, dando precedenza all'inserimento nella fascia più alta (ad esempio: 17 dipendenti: fascia1: 5 dip. – fascia2: 4 dip. – fascia3: 4 dip. – fascia4: 4 dip.)

Nell'ipotesi di ex aequo tra dipendenti, la precedenza dovrà essere riconosciuta a chi ha ottenuto un maggior punteggio complessivo (quoziente) per il fattore "Area dei Risultati" e in subordine per il fattore "Area dei Comportamenti". In caso di ulteriore parità si procederà per anzianità di servizio nell'Ente.

² Così come previsto dal comma 1 dell'art. 6 del D. Lgs. 141/2011, "La differenziazione retributiva in fasce prevista dagli [articoli 19](#), commi 2 e 3, e [31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150](#), si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009", fatto salvo eventuali risorse aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'[articolo 16, comma 5, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98](#), convertito, con modificazioni, dalla [legge 15 luglio 2011, n. 111](#), per le quali saranno emanate specifiche disposizioni.

Alle 4 fasce di merito sono attribuite risorse in proporzione ai seguenti parametri:

- a. prima fascia: 0,4;
- b. seconda fascia: 0,3;
- c. terza fascia: 0,2;
- d. quarta fascia: 0,1;

4.2 PREMIALITA' PERFORMANCE PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Le quote di premialità attribuita dal sistema di performance al personale titolare di posizione organizzativa sono così stabilite:

- a. premialità riferita alla valutazione ottenuta dall'ente nel suo complesso per il 10%;
- b. premialità per la valutazione complessiva della struttura amministrativa nella quale è inserito, per il 20%;
- c. premialità per la performance individuale per il restante 70%;

COSTITUZIONE DEI FONDI E MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DELLA PREMIALITA' DELLE DIVERSE PERFORMANCE PER I TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Il fondo complessivo per la premialità delle diverse performances viene determinato in occasione della contrattazione decentrata in sede di determinazione del fondo per il salario accessorio del personale.

a) Fondo premialità performance ENTE;

Il fondo relativo alla premialità per la performance di ente è costituito calcolando il 10% del fondo complessivo. L'attribuzione della quota è distribuita in relazione alla valutazione ottenuta dall'ente nel suo complesso con le seguenti modalità:

- valore di performance di ente pari o superiore al 90% → 100%;
- valore di performance di ente pari o superiore all'80% → valore effettivo;
- valore di performance di ente pari o superiore al 70% → 50%;
- valore di performance di ente inferiore al 70% → 0%;

La quota individuale è calcolata con riferimento alla durata dell'incarico nell'anno.

Le risorse non distribuite costituiscono economie di bilancio;

b) Fondo premialità performance UNITA' ORGANIZZATIVA;

Il fondo relativo alla premialità per la performance di unità organizzativa è pari al 20% dell'ammontare del fondo complessivo, in proporzione ai valori assegnati alla strategicità e tipologia di ciascun obiettivo assegnato ad ogni unità organizzativa.

Il fondo viene distribuito agli interessati in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi (con arrotondamento alla cinquina superiore) e in riferimento alla durata dell'incarico nell'anno.

c) Fondo premialità performance INDIVIDUALE;

Il fondo relativo alla premialità per la performance individuale è pari al 70% del fondo ed è ripartito tra le P.O. sulla base dei risultati da ciascuno ottenuti (valutazione performance individuale) e in riferimento ai parametri individuali di ciascuno (durata incarico nell'anno e indennità di posizione percepita).

Fasce di merito³:

Sulla base della valutazione di performance individuale ottenuta, le P.O. vengono distribuite in 4 fasce di merito. Ad ogni fascia di merito è attribuito il 25% dei titolari di Posizione Organizzativa.

Nel caso in cui dagli esiti dell'applicazione delle percentuali di sopra non derivi un numero intero di dipendenti, si dovrà procedere con arrotondamento, dando precedenza all'inserimento nella fascia più alta (ad esempio: 17 dipendenti: fascia1: 5 dip. – fascia2: 4 dip. – fascia3: 4 dip. – fascia4: 4 dip.)

Nell'ipotesi di ex aequo tra P.O., la precedenza dovrà essere riconosciuta a chi ha ottenuto un maggior punteggio complessivo (quoziente) per il fattore "*Area dei Risultati*" e in subordine per il fattore "*Area dei Comportamenti*". In caso di ulteriore parità si procederà per anzianità di servizio nell'Ente.

Alle 4 fasce di merito sono attribuite risorse in proporzione ai seguenti parametri:

- a. prima fascia: 0,175;
- b. seconda fascia: 0,14;
- c. terza fascia: 0,11;
- d. quarta fascia: 0,08;

L'importo complessivo erogato ai Titolari di posizione organizzativa a titolo di performance di ente, di unità e individuale non potrà comunque eccedere i limiti previsti dall'art. 10 comma 3 del CCNL 31/3/1999.

³ Così come previsto dal comma 1 dell'art. 6 del D. Lgs. 141/2011, "La differenziazione retributiva in fasce prevista dagli [articoli 19](#), commi 2 e 3, e [31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150](#), si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009", fatto salvo eventuali risorse aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'[articolo 16, comma 5, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98](#), convertito, con modificazioni, dalla [legge 15 luglio 2011, n. 111](#), per le quali saranno emanate specifiche disposizioni.

4.3 PREMIALITA' PERFORMANCE PERSONALE DIRIGENTE

Le quote di premialità attribuita dal sistema di performance al personale Dirigente sono così stabilite:

- a. premialità riferita alla valutazione ottenuta dall'ente nel suo complesso per il 10%;
- b. premialità per la valutazione complessiva della struttura amministrativa nella quale è inserito, per il 20%;
- c. premialità per la performance individuale per il restante 70%;

COSTITUZIONE DEI FONDI E MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DELLA PREMIALITA' DELLE DIVERSE PERFORMANCE PER I DIRIGENTI

Il fondo complessivo per la premialità delle diverse performances viene determinato in sede di contrattazione decentrata.

a) Fondo premialità performance ENTE;

Il fondo relativo alla premialità per la performance di ente è costituito calcolando il 10% del fondo complessivo.

L'attribuzione della quota a titolo di performance di ente è effettuata in relazione alla valutazione ottenuta dall'ente nel suo complesso con le seguenti modalità:

- valore di performance di ente pari o superiore al 90% → 100%;
- valore di performance di ente pari o superiore all'80% → valore effettivo;
- valore di performance di ente pari o superiore al 70% → 50%;
- valore di performance di ente inferiore al 70% → 0%;

La quota individuale è attribuita in proporzione a tutti i Dirigenti. Le risorse non distribuite costituiscono economie di bilancio;

b) Fondo premialità performance UNITA' ORGANIZZATIVA;

Il fondo relativo alla premialità per la performance di unità organizzativa è costituito ripartendo il 20% dell'ammontare del fondo complessivo, in proporzione ai valori assegnati alla strategicità e tipologia di ciascun obiettivo assegnato ad ogni unità organizzativa assegnato ad uno stesso Settore. In caso di più Unità assegnate ad uno stesso Settore si opererà calcolando il valore medio.

Il fondo viene poi ripartito tra i Dirigenti in relazione alla valutazione media ottenuta dalle strutture amministrative ponderata con i parametri individuali posseduti da ciascun Dirigente (durata incarico nell'anno e indennità di posizione percepita) e arrotondata alla cinquina superiore.

c) Fondo premialità performance INDIVIDUALE;

Il fondo relativo alla premialità per la performance individuale è pari al 70% del fondo complessivo. Il fondo è distribuito ai Dirigenti sulla base della valutazione della performance individuale e in riferimento ai parametri individuali posseduti.

Fasce di merito⁴:

Sulla base della valutazione di performance individuale ottenuta i Dirigenti vengono distribuiti in tre fasce di merito. La quota prevalente (ovvero quella grandezza che, confrontata con le altre, risulti sempre superiore) è attribuita al personale dipendente che si colloca nella fascia di merito alta

Ad ogni fascia di merito è attribuito il 33% del personale Dirigente.

Nel caso in cui dagli esiti dell'applicazione delle percentuali di sopra non derivi un numero intero di Dirigenti, si dovrà procedere con arrotondamento, dando precedenza all'inserimento nella fascia più alta (ad esempio: 7 Dirigenti: fascia1: 3 Dir. – fascia2: 2 Dir. – fascia3: 2 Dir.)

Nell'ipotesi di ex aequo tra Dirigenti la precedenza dovrà essere riconosciuta a chi ha ottenuto un maggior punteggio complessivo (quoziente) per il fattore "Area dei Risultati" e in subordine per il fattore "Area dei Comportamenti". In caso di ulteriore parità si procederà per anzianità di servizio nell'Ente.

5. PUBBLICITA'

I risultati della performance di Ente, di Unità Organizzativa e la serie dei risultati di performance individuale sono pubblicati nella sezione "Trasparenza e merito" del sito internet istituzionale dell'Ente.

6. CONNESSIONE TRA PERFORMANCE E ALTRI INCENTIVI

Per i dipendenti che abbiano beneficiato, nell'anno di riferimento, di specifici incentivi di cui all'art. 15, comma 1, lettera k, ovvero di cui all'art. 17, comma 2, lettera g del CCNL 01/04/1999 (quali ad es. recupero ICI, incentivo progettazione, Avvocatura, Istat, ecc...) l'eventuale premialità riferita alla performance complessiva viene ridotta della somma eccedente € 3.000,00= (somma calcolata al netto degli oneri posti a carico del datore di lavoro) fino ad un massimo del 50% delle suddette premialità. Ai fini del presente disposto la competenza degli incentivi di cui sopra è determinata con riferimento alla data di liquidazione (competenza di cassa).

Per il personale Dirigente le decurtazioni di cui sopra sono già regolate nel Contratto Decentrato Integrativo.

7. PAGAMENTO

La premialità riferita alla performance è messa in liquidazione dopo la pubblicazione della Relazione sulla Performance e comunque entro il mese successivo all'approvazione del Conto Consuntivo dell'anno di riferimento.

⁴ Così come previsto dal comma 1 dell'art. 6 del D. Lgs. 141/2011, "La differenziazione retributiva in fasce prevista dagli [articoli 19](#), commi 2 e 3, e [31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150](#), si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009", fatto salvo eventuali risorse aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'[articolo 16, comma 5, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98](#), convertito, con modificazioni, dalla [legge 15 luglio 2011, n. 111](#), per le quali saranno emanate specifiche disposizioni.

9. PROCEDURE CONCILIATIVE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, ai sensi dell'art. 7, comma 3, lett. b), D.Lgs 150/09, ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, nel caso quindi di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, sono previste apposite procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa, ispirate ai principi di celerità ed economicità.

Nel caso in cui insorgano conflitti sulla corretta applicazione del Sistema, il valutato che intenda contestare il provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, può presentare all'Organismo di Valutazione, entro 15 giorni dalla comunicazione della propria valutazione, un'istanza motivata di riesame della valutazione.

L'Organismo di Valutazione istruisce il procedimento di ricorso e provvede alla convocazione del valutato (che può farsi assistere da delegato Sindacale o da Avvocato di sua fiducia) e del valutatore.

L'Organismo di Valutazione si pronuncia definitivamente in modo espresso,

E' fatta salva la possibilità per il valutato di esperire il tentativo di conciliazione previsto dall'art 410 c.p.c., secondo le indicazioni fornite dalla Civit (delibera 124/2010).

10. TRASPARENZA

Sul sito istituzionale dell'ente, ove è costituita una apposita sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito", sono pubblicati, ai sensi dell'art. 11 commi 1 e 3 del decreto n. 150, tutti gli atti che afferiscono alla gestione della performance.

11. GRADUALITA' APPLICATIVA

Le modalità operative del sistema di performance saranno applicate con gradualità secondo lo schema di seguito riportato:

Annualità	Pesatura Obiettivi Ex-Ante	Schede di Valutazione Performance individuale
2011	NO – Valore standard: 1	Scheda in vigore al 01/01/2011
2012	SI – con variazione massima tra Uffici $\leq 10\%$	Nuova modalità scheda senza moltiplicatori di rilevanza
2013	SI – con variazione massima tra Uffici $\leq 20\%$	Nuova modalità scheda con max 1 moltiplicatore di rilevanza
2014	SI	Nuova modalità scheda con max 2 moltiplicatori di rilevanza
2015	SI	Nuova modalità scheda

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 2011

Cognome e Nome				
Settore di appartenenza				
Ufficio/servizio di appartenenza				
Categoria e posizione economica				
Profilo professionale				

1. AREA DEI RISULTATI**1.1 - RISULTATI INDIVIDUALI****Rilevanza Fattore**

Non val.	Adeg.	Elevato	Max
----------	-------	---------	-----

Obiettivo Individuale e/o risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni del ruolo ricoperto	indicatore di misura/risultato Valore previsto/realizzato	% Peso	% Grado raggiung.

Insufficiente (<60%)	Sufficiente (60-69%)	Buono (70- 79%)	Eccellente (80-89%)	Ottimo (≥90%)
1	2	3	4	5

Eventuali osservazioni e/o motivazioni giudizio:

1.2 - APPORTO INDIVIDUALE AI RISULTATI DI GRUPPO**Rilevanza Fattore**

Non val.	Adeg.	Elevato	Max
----------	-------	---------	-----

Grado di coinvolgimento e di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro o alla struttura di appartenenza.
Si considerano gli obiettivi di PEG/PDO assegnati al servizio.

N° obiettivo	Obiettivi di PEG/PDO assegnati al servizio

Valutazione della Prestazione

Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Eventuali osservazioni e/o motivazioni giudizio:

2. AREA DEI COMPORAMENTI

2.1 - Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Impegno profuso nell'assolvimento dei compiti assegnati, capacità dimostrata di operare nell'unità di tempo considerata, puntualità e affidabilità negli adempimenti, accuratezza e precisione con cui la prestazione è svolta.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

2.2- Propensione al lavoro di gruppo.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Disponibilità ad interagire costruttivamente coi colleghi (anche di altri servizi) e capacità di garantire in maniera costante il proprio apporto al lavoro di gruppo.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

2.3- Orientamento all'utenza interna ed esterna.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Capacità di rapportarsi con utenti interni ed esterni, qualità dei rapporti interpersonali e tendenza ad evitare tensioni e conflitti.
Capacità di comprendere i bisogni e risolvere i problemi dagli utenti interni ed esterni.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

*: facoltativo

3. AREA DELLE COMPETENZE

3.1 - Conoscenze tecnico-disciplinari.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale e/o tecnica. Capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problematiche anche complesse. Capacità di utilizzo della strumentazione tecnica messa a disposizione.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

3.2 - Arricchimento professionale.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Disponibilità ad arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite, anche attraverso l'autoformazione.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

3.3 - Flessibilità operativa.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Capacità e disponibilità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro e disponibilità ad una prestazione oraria flessibile in caso di necessità o urgenza. Capacità e disponibilità ad affrontare situazioni nuove e/o impreviste con un approccio costruttivo.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

*: facoltativo

PROSPETTO RIASSUNTIVO – VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

		Punteggio ottenuto / Punteggio max
1	Area dei risultati	
1.1	Risultati individuali	
1.2	Apporto individuale ai risultati di gruppo	
2	Area dei comportamenti	
2.1	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	
2.2	Propensione al lavoro di gruppo	
2.3	Orientamento all'utenza interna ed esterna	
3	Area delle competenze	
3.1	Conoscenze tecnico-disciplinari	
3.2	Arricchimento professionale	
3.4	Flessibilità operativa	
	TOTALE PUNTEGGIO OTTENUTO	
	TOTALE PUNTEGGIO MASSIMO	
	VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE (PUNTEGGIO OTTENUTO/PUNTEGGIO MAX)	

Note e osservazioni del Dipendente: _____

Note e osservazioni del Dirigente: _____

Data: _____ Firma Dipendente: _____ Firma Dirigente: _____

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 2011

Cognome e Nome	
Settore di appartenenza	
Ufficio/servizio di appartenenza	
Categoria e posizione economica	
Profilo professionale	

1. AREA DEI RISULTATI**1.1 - RISULTATI INDIVIDUALI**

Rilevanza Fattore

Non val.	Adeg.	Elevato	Max
----------	-------	---------	-----

Obiettivo Individuale e/o risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni del ruolo ricoperto	indicatore di misura/risultato Valore previsto/realizzato	% Peso	% Grado raggiung.

Insufficiente (<60%)	Sufficiente (60-69%)	Buono (70- 79%)	Eccellente (80-89%)	Ottimo (≥90%)
1	2	3	4	5

Eventuali osservazioni e/o motivazioni giudizio:

1.2 - APPORTO INDIVIDUALE AI RISULTATI DI GRUPPO

Rilevanza Fattore

Non val.	Adeg.	Elevato	Max
----------	-------	---------	-----

Grado di coinvolgimento e di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro o alla struttura di appartenenza.
Si considerano gli obiettivi di PEG/PDO assegnati al servizio.

N° obiettivo	Obiettivi di PEG/PDO assegnati al servizio

Valutazione della Prestazione

Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Eventuali osservazioni e/o motivazioni giudizio:

2. AREA DEI COMPORAMENTI

2.1 - Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Impegno profuso nell'assolvimento dei compiti assegnati, capacità dimostrata di operare nell'unità di tempo considerata, puntualità e affidabilità negli adempimenti, accuratezza e precisione con cui la prestazione è svolta.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

2.2- Iniziativa.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Capacità dimostrata di prendere iniziative e decisioni operative, nell'ambito del proprio ruolo e delle proprie competenze, per affrontare e risolvere problemi, criticità ed imprevisti. Valuta anche la capacità dimostrata di proporre o introdurre modalità lavorative innovative per semplificare l'attività e migliorare l'efficacia del servizio.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

2.3- Propensione al lavoro di gruppo.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Disponibilità ad interagire costruttivamente coi colleghi (anche di altri servizi) e capacità di garantire in maniera costante il proprio apporto al lavoro di gruppo.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

2.4- Orientamento all'utenza interna ed esterna.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Capacità di rapportarsi con utenti interni ed esterni, qualità dei rapporti interpersonali e tendenza ad evitare tensioni e conflitti.
Capacità di comprendere i bisogni e risolvere i problemi dagli utenti interni ed esterni.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

3. AREA DELLE COMPETENZE

3.1 - Conoscenze tecnico-disciplinari.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale e/o tecnica.
Capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problematiche anche complesse. Capacità di utilizzo della strumentazione tecnica messa a disposizione.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

3.2 - Arricchimento professionale.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Disponibilità ad arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite, anche attraverso l'autoformazione.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

3.3 - Flessibilità operativa.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Capacità e disponibilità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro e disponibilità ad una prestazione oraria flessibile in caso di necessità o urgenza. Capacità e disponibilità ad affrontare situazioni nuove e/o impreviste con un approccio costruttivo.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
0	1	2	3	4

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

*: facoltativo

PROSPETTO RIASSUNTIVO – VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

		Punteggio ottenuto / Punteggio max
1	Area dei risultati	
1.1	Risultati individuali	
1.2	Apporto individuale ai risultati di gruppo	
2	Area dei comportamenti	
2.1	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	
2.2	Iniziativa	
2.3	Propensione al lavoro di gruppo	
2.4	Orientamento all'utenza interna ed esterna	
3	Area delle competenze	
3.1	Conoscenze tecnico-disciplinari	
3.2	Arricchimento professionale	
3.4	Flessibilità operativa	
	TOTALE PUNTEGGIO OTTENUTO	
	TOTALE PUNTEGGIO MASSIMO	
	VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE (PUNTEGGIO OTTENUTO/PUNTEGGIO MAX)	

Note e osservazioni del Dipendente: _____

Note e osservazioni del Dirigente: _____

Data: _____ Firma Dipendente: _____ Firma Dirigente: _____

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 2011

Cognome e Nome	
Settore di appartenenza	
Ufficio/servizio di appartenenza	
Categoria e posizione economica	
Profilo professionale	

1. AREA DEI RISULTATI**1.1 - RISULTATI INDIVIDUALI**

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Obiettivo Individuale e/o risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni del ruolo ricoperto	indicatore di misura/risultato Valore previsto/realizzato	% Peso	% Grado raggiung.

Insufficiente (<60%)	Sufficiente (60-69%)	Buono (70- 79%)	Eccellente (80-89%)	Ottimo (≥90%)
1	2	3	4	5

Eventuali osservazioni e/o motivazioni giudizio:

1.2 - APPORTO INDIVIDUALE AI RISULTATI DI GRUPPO

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Grado di coinvolgimento e di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro o alla struttura di appartenenza.
Si considerano gli obiettivi di PEG/PDO assegnati al servizio.

N° obiettivo	Obiettivi di PEG/PDO assegnati al servizio

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Eventuali osservazioni e/o motivazioni giudizio:

2. AREA DEI COMPORAMENTI

2.1 - Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Impegno profuso nell'assolvimento dei compiti assegnati, capacità dimostrata di operare nell'unità di tempo considerata, puntualità e affidabilità negli adempimenti, accuratezza e precisione con cui la prestazione è svolta.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

2.2- Iniziativa.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Capacità dimostrata di prendere iniziative e decisioni operative, nell'ambito del proprio ruolo e delle proprie competenze, per affrontare e risolvere problemi, criticità ed imprevisti. Valuta anche la capacità dimostrata di proporre o introdurre modalità lavorative innovative per semplificare l'attività e migliorare l'efficacia del servizio.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

2.3- Propensione al lavoro di gruppo.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Disponibilità ad interagire costruttivamente coi colleghi (anche di altri servizi) e capacità di garantire in maniera costante il proprio apporto al lavoro di gruppo.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

2.4- Orientamento all'utenza interna ed esterna.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Capacità di rapportarsi con utenti interni ed esterni, qualità dei rapporti interpersonali e tendenza ad evitare tensioni e conflitti.
Capacità di comprendere i bisogni e risolvere i problemi dagli utenti interni ed esterni.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

3. AREA DELLE COMPETENZE

3.1 - Conoscenze tecnico-disciplinari.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale e/o tecnica.
Capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problematiche anche complesse. Capacità di utilizzo della strumentazione tecnica messa a disposizione.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

3.2 - Arricchimento professionale.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Disponibilità ad arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite, anche attraverso l'autoformazione.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

3.3 – Autonomia e capacità organizzativa.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Capacità del dipendente di autogestirsi nell'ambito di istruzioni o direttive ricevute, di saper programmare le attività a cui è preposto, di controllare le fasi di realizzazione ed i risultati ottenuti in relazione alla programmazione del lavoro, di stabilire efficacemente le priorità assegnando (qualora ne abbia titolo) i compiti ai propri collaboratori. Valuta inoltre la capacità di coordinamento e di motivazione delle risorse umane assegnate.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
0	1	2	3	4

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

3.4 - Flessibilità operativa.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Capacità e disponibilità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro e disponibilità ad una prestazione oraria flessibile in caso di necessità o urgenza. Capacità e disponibilità ad affrontare situazioni nuove e/o impreviste con un approccio costruttivo.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
0	1	2	3	4

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

*: facoltativo

PROSPETTO RIASSUNTIVO – VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

		Punteggio ottenuto / Punteggio max
1	Area dei risultati	
1.1	Risultati individuali	
1.2	Apporto individuale ai risultati di gruppo	
2	Area dei comportamenti	
2.1	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	
2.2	Iniziativa	
2.3	Propensione al lavoro di gruppo	
2.4	Orientamento all'utenza interna ed esterna	
3	Area delle competenze	
3.1	Conoscenze tecnico-disciplinari	
3.2	Arricchimento professionale	
3.3	Autonomia e capacità organizzativa	
3.4	Flessibilità operativa	
	TOTALE PUNTEGGIO OTTENUTO	
	TOTALE PUNTEGGIO MASSIMO	
	VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE (PUNTEGGIO OTTENUTO/PUNTEGGIO MAX)	

Note e osservazioni del Dipendente: _____

Note e osservazioni del Dirigente: _____

Data: _____ Firma Dipendente: _____ Firma Dirigente: _____

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 2011

Cognome e Nome	
Settore di appartenenza	
Ufficio/servizio di appartenenza	
Categoria e posizione economica	
Profilo professionale	

1. AREA DEI COMPORAMENTI**1.1 – Qualità dell'apporto individuale.**

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Abilità personali del responsabile e come esse si esprimono nell'organizzazione, con particolare riferimento alle capacità di *problem solving*.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

1.2- Gestione del tempo.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Capacità dimostrata nella corretta gestione della risorsa "tempo", sia in termini di razionalizzazione del proprio impegno e del proprio tempo-lavoro, sia in relazione alla capacità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

*: facoltativo

1.3- Capacità decisionale e di iniziativa.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Livello di autonomia espresso in rapporto a quello concesso dal Dirigente nell'ambito della delega. Esprime inoltre la propensione all'iniziativa individuale nell'ambito delle direttive impartite dal Dirigente, nonché la capacità di "decidere" in situazioni non ordinarie.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

1.4- Motivazione e sviluppo dei collaboratori e clima interno.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Modalità con cui si motivano i collaboratori, riconoscendo il loro operato, sollecitando idee e contributi personali e valorizzando la loro professionalità. Riguarda inoltre l'insieme delle percezioni atte a rilevare "l'aria che tira" nella struttura diretta; elementi del clima interno sono: la solidarietà tra i colleghi, la libertà di espressione senza timori di ritorsioni, lo spirito di gruppo, la qualità delle relazioni interpersonali, il sentirsi apprezzati ed impiegati al meglio, il riconoscimento dell'autorevolezza professionale e della leadership del responsabile

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

1.5 – Orientamento all'utenza interna ed esterna.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

capacità dimostrata di rapportarsi con gli utenti interni ed esterni, la qualità dei rapporti interpersonali e tendenza ad evitare tensioni e conflitti. Capacità di comprendere i bisogni e risolvere i problemi posti dagli utenti interni ed esterni.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

2. AREA DELLE COMPETENZE

2.1 – Competenze tecnico/specialistiche e arricchimento professionale.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Livello di acquisizione delle cognizioni tecnico/specialistiche, delle metodologie e degli strumenti indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto. Indica anche la propensione del responsabile ad arricchire la propria professionalità, finalizzata al miglioramento della prestazione, anche attraverso l'autoformazione.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

2.2- Promozione e gestione del cambiamento.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Capacità dimostrata nel promuovere e sostenere il cambiamento e lo sviluppo organizzativo. Valuta il ruolo svolto dal responsabile nel promuovere, introdurre e diffondere il cambiamento organizzativo e tecnologico.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

2.3- Capacità organizzativa e pianificatoria.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Capacità di organizzare efficacemente il lavoro proprio e dei propri collaboratori, di programmare l'attività in funzione delle scadenze e degli adempimenti richiesti, di saper individuare le priorità e di ottimizzare le risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate. Propensione alla semplificazione amministrativa e gestionale..

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

2.4- Rispetto delle regole senza eccessivi formalismi.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Capacità dimostrata nell'agire considerando i vincoli normativi come lo spazio entro cui svolgere la propria azione e non come il fine del proprio lavoro. La valutazione considera anche in quale misura il responsabile si è dimostrato flessibile e "creativo" nella ricerca di alternative d'azione, pur nel rispetto dei vincoli di legge. Tale valutazione deve necessariamente considerare l'ambiente e le situazioni di contorno che possono condizionarne l'azione.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

2.5 – Capacità di integrazione ed interfunzionalità.

Rilevanza Fattore			
Non val.	Adeg.	Elevato	Max

Capacità dimostrata nel superamento delle logiche dei "compartimenti-stagno", per una più coerente logica di processo interfunzionale. Capacità di impiegare strumenti e meccanismi di integrazione, tra i quali la gestione per progetti e i gruppi di lavoro. Misura inoltre il grado di interoperatività con gli altri uffici.

Indicazioni operative*:

Valutazione della Prestazione				
Valutazione Negativa	Sufficiente	Buono	Eccellente	Ottimo
1	2	3	4	5

Osservazioni e/o motivazioni giudizio*:

*: facoltativo

PROSPETTO RIASSUNTIVO – VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

		Punteggio ottenuto / Punteggio max
1	Area dei comportamenti	
1.1	Qualità dell'apporto individuale	
1.2	Gestione del tempo	
1.3	Capacità decisionale e di iniziativa	
1.4	Motivazione e sviluppo dei collaboratori e clima interno	
1.5	Orientamento all'utenza interna ed esterna	
2	Area delle competenze	
2.1	Competenze tecnico/specialistiche e arricchimento professionale	
2.2	Promozione e gestione del cambiamento	
2.3	Capacità organizzativa e pianificatoria	
2.4	Rispetto delle regole senza eccessivi formalismi	
2.5	Capacità di integrazione e interfunzionalità	
	TOTALE PUNTEGGIO OTTENUTO	
	TOTALE PUNTEGGIO MASSIMO	
	VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE (PUNTEGGIO OTTENUTO/PUNTEGGIO MAX)	

Allegato “2” – Declinazioni fattori di valutazione scheda personale dipendente

1. AREA DEI RISULTATI

1.1 - Risultati Individuali.

Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto.

Declinazioni:

- a. Ha raggiunto gli obiettivi assegnatigli oltre ai compiti ordinari;
- b. Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto;

1.2 - Apporto individuale ai risultati di gruppo.

Grado di coinvolgimento e di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro o alla struttura di appartenenza. Si considerano gli obiettivi di PEG/PDO assegnati al servizio

Declinazioni:

- a. Ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi del gruppo di lavoro;
- b. Ha partecipato attivamente al raggiungimento degli obiettivi della struttura;
- c. E' coinvolto negli obiettivi della propria struttura di appartenenza;

2. AREA DEI COMPORAMENTI

2.1 - Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta.

Impegno profuso nell'assolvimento dei compiti assegnati, capacità dimostrata di operare nell'unità di tempo considerata, puntualità e l'affidabilità negli adempimenti, accuratezza e precisione con cui la prestazione è svolta, anche mediante un utilizzo ottimale degli strumenti disponibili.

E' un fattore volto a rilevare anche la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità e di risultato;

Declinazioni:

- a. E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione;
- b. Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività;
- c. E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività;

2.2 - Iniziativa.

Capacità dimostrata di prendere iniziative e decisioni operative, nell'ambito del proprio ruolo e delle proprie competenze, per affrontare e risolvere problemi, criticità ed imprevisti. Valuta anche la capacità dimostrata di proporre o introdurre modalità lavorative innovative per semplificare l'attività e migliorare l'efficacia del servizio.

Declinazioni:

- a. E' capace di individuare soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare la propria attività;
- b. Ha dimostrato capacità di innovazione all'interno dell'organizzazione di riferimento;
- c. Ha espresso capacità propositiva al fine di contribuire al raggiungimento dei risultati attesi;
- d. E' capace di raggiungere effettivamente gli obiettivi di gruppo;
- e. Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro;

2.3 - Propensione al lavoro di gruppo.

Capacità di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio apporto ad un lavoro comune. Misura il grado di partecipazione attiva nelle attività di gruppo e il livello di effettivo apporto del singolo al raggiungimento dell'obiettivo;

Declinazioni:

- a. E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione;
- b. E' capace di raggiungere effettivamente gli obiettivi di gruppo;
- c. Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro

2.4 - Orientamento all'utenza interna ed esterna.

Capacità dimostrata di rapportarsi con gli utenti interni ed esterni, qualità dei rapporti interpersonali e tendenza ad evitare tensioni e conflitti. Anche capacità di comprendere i bisogni e risolvere i problemi dagli utenti interni ed esterni.;

Declinazioni:

- a. E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna;
- b. E' orientato al miglioramento continuo del rapporto con l'utenza;
- c. E' disponibile a rapportarsi direttamente con l'utenza;

3. AREA DELLE COMPETENZE

3.1 - Conoscenze tecnico-disciplinari.

Livello di acquisizione delle cognizioni tecniche, delle metodologie e degli strumenti indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate.;

Declinazioni:

- a. Ha padronanza delle discipline o delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate;
- b. Ha conoscenze tecnico-disciplinari che superano i confini del ruolo ricoperto e che possono permettere l'assegnazione di un ampio ventaglio di compiti o mansioni;
- c. Possiede ambiti di specializzazione professionale o di conoscenza disciplinari che ne fanno un punto di riferimento per l'organizzazione;

3.2 - Arricchimento professionale.

Disponibilità ad arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e a finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite, anche attraverso l'autoformazione.;

Declinazioni:

- a. E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione;
- b. Si auto aggiorna senza aspettare passivamente che qualcuno fornisca elementi o informazioni ed è disponibile e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite;
- c. Ha consapevolezza delle proprie necessità di arricchimento professionale in termini di conoscenza/abilità/competenze ed è in grado di segnalare fabbisogni e proporre soluzioni;

3.3 - Autonomia e capacità organizzativa.

Capacità del dipendente di autogestirsi nell'ambito di istruzioni o direttive ricevute, di saper programmare le attività a cui è preposto, di controllare le fasi di realizzazione ed i risultati ottenuti in relazione alla programmazione del lavoro, di stabilire efficacemente le priorità assegnando (qualora ne abbia titolo) i compiti ai propri collaboratori. Valuta inoltre la capacità di coordinamento e di motivazione delle risorse umane assegnate.

Declinazioni:

- a. E' capace di programmare e stabilire le priorità operative;
- b. E' capace di prendere decisioni operative senza ricorrere al superiore gerarchico;
- c. Ha capacità di proporre e sviluppare soluzioni tecnico-organizzative per migliorare e semplificare l'attività;

3.4 - Flessibilità operativa.

Capacità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro e disponibilità ad una prestazione oraria flessibile in caso di necessità o urgenza. Mette altresì in evidenza la capacità di affrontare situazioni nuove e/o impreviste con un approccio costruttivo.

Declinazioni:

- a. Il grado di conoscenza e di esperienza professionale raggiunto è tale da permettergli di agire con flessibilità all'interno della struttura;
- b. E' capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti;
- c. E' capace di utilizzare gli strumenti e le attrezzature tecniche connesse all'attività;

Allegato “2” – Declinazioni fattori di valutazione scheda posizioni organizzative e Dirigenti

1. AREA DEI COMPORAMENTI

1.1 - Qualità dell'apporto individuale.

Riguarda le abilità personali del responsabile e come esse si esprimono nell'organizzazione, con particolare riferimento alle capacità di *problem solving*.

1.2 - Gestione del tempo.

Riguarda la capacità dimostrata nella corretta gestione della risorsa "tempo", sia in termini di razionalizzazione del proprio impegno e del proprio tempo-lavoro, sia in relazione alla capacità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro.

1.3 - Capacità decisionale e di iniziativa.

Indica il livello di autonomia espresso in rapporto a quello concesso dal Dirigente nell'ambito della delega. Esprime inoltre la propensione all'iniziativa individuale nell'ambito delle direttive impartite dal Dirigente, nonché la capacità di "decidere" in situazioni non ordinarie.

1.4 - Motivazione e sviluppo dei collaboratori e clima interno.

Riguarda le modalità con cui si motivano i collaboratori, riconoscendo il loro operato, sollecitando idee e contributi personali e valorizzando la loro professionalità. Riguarda inoltre l'insieme delle percezioni atte a rilevare "l'aria che tira" nella struttura diretta; elementi del clima interno sono: la solidarietà tra i colleghi, la libertà di espressione senza timori di ritorsioni, lo spirito di gruppo, la qualità delle relazioni interpersonali, il sentirsi apprezzati ed impiegati al meglio, il riconoscimento dell'autorevolezza professionale e della leadership del responsabile.

1.5 - Orientamento all'utenza interna ed esterna.

Valuta la capacità dimostrata di rapportarsi con gli utenti interni ed esterni, la qualità dei rapporti interpersonali e la tendenza ad evitare tensioni e conflitti. Valuta inoltre la capacità di comprendere i bisogni e risolvere i problemi posti dagli utenti interni ed esterni..

2. AREA DELLE COMPETENZE

2.1 - Competenze tecnico/specialistiche e arricchimento professionale.

Valuta il livello di acquisizione delle cognizioni tecnico/specialistiche, delle metodologie e degli strumenti indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto. Indica anche la propensione del responsabile ad arricchire la propria professionalità, finalizzata al miglioramento della prestazione, anche attraverso l'autoformazione.

2.2 - Promozione e gestione del cambiamento.

Riguarda la capacità dimostrata nel promuovere e sostenere il cambiamento e lo sviluppo organizzativo. Valuta il ruolo svolto dal responsabile nel promuovere, introdurre e diffondere il cambiamento organizzativo e tecnologico..

2.3 - Capacità organizzativa e pianificatoria.

Valuta la capacità di organizzare efficacemente il lavoro proprio e dei propri collaboratori, di programmare l'attività in funzione delle scadenze e degli adempimenti richiesti, di saper individuare le priorità e di ottimizzare le risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate. Valuta inoltre la propensione alla semplificazione amministrativa e gestionale.

2.4 - Rispetto delle regole senza eccessivi formalismi.

Riguarda la capacità dimostrata nell'agire considerando i vincoli normativi come lo spazio entro cui svolgere la propria azione e non come il fine del proprio lavoro. La valutazione considera anche in quale misura il responsabile si è dimostrato flessibile e "creativo" nella ricerca di alternative d'azione, pur nel rispetto dei vincoli di legge. Tale valutazione deve necessariamente considerare l'ambiente e le situazioni di contorno che possono condizionarne l'azione.

2.5 - Capacità di integrazione ed interfunzionalità.

Riguarda la capacità dimostrata nel superamento delle logiche dei "compartimenti-stagno", per una più coerente logica di processo interfunzionale. Considera le capacità di impiegare strumenti e meccanismi di integrazione, tra i quali la gestione per progetti e i gruppi di lavoro. Misura inoltre il grado di interoperatività con gli altri uffici.