Strategia	Questo *target* è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione ?
Performance	Questo *target* è abbastanza ambizioso?
Attenzione	Questo *target* attira veramente l'attenzione?
Azione	È probabile che questo *target* stimoli un'azione pronta e significativa?
Costo	Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati?
Abilità	Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo *target*?
Processo	Il processo che sta alla base consentirà il raggiungimento di questo *target*?
Feedback	Verrà fornita una risposta per mostrare i progressi in relazione a questo *target*?
Riconoscimento	Sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) se sarà conseguito questo *target*?
Accettazione	Il *target* assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile?
Comportamenti	Quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso di questo *target*?

7. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE

La valutazione della performance individuale del Segretario Generale tiene conto quindi dei comportamenti organizzativi (PA) in relazione alla funzione prevista dal TUEL, dei risultati relativi agli eventuali obiettivi specifici individuali (PB), e degli indicatori relativi alla performance di ente (PE).

La valutazione complessiva sarà data dalla seguente formula:

$$PT = (PA * 70\%) + (PB * 20\%) + (PE *10\%)$$

Ove il 100% del punteggio relativo ai comportamenti organizzativi dipenderà dalla valutazione operata direttamente dal Sindaco.

Il punteggio finale corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
< 1,25	**Prestazioni negative**
≥1,25 X < 2,5	**Prestazioni parzialmente adeguate**
≥2,5 X < 3,5	**Prestazioni adeguate**
≥3,5 X <4,5	**Prestazioni ottime**
≥4,5 X ≤5	**Prestazioni eccellenti**

La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con la revoca di cui all'art. 18 del Contratto collettivo purché accompagnata da accertata violazione dei doveri d'ufficio.

Il Segretario Generale che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato.

Qualora il Segretario Generale fosse incaricato "ad interim" di una area direzionale, la valutazione finale della performance in qualità di dirigente "ad interim", determinata secondo quanto previsto dal

paragrafo che si occupa della performance individuale del personale titolare di P.O. , incide per il 30% sulla valutazione complessiva. Pertanto, la valutazione finale è data dalla seguente formula:

$$PT = (PSG * 70\%) + (PDIR * 30\%)$$

Ove si intende:
PSG = valutazione finale del Segretario Generale
PDIR = valutazione finale del Segretario con incarico "ad interim" di una area direzionale

In ogni caso, al punteggio finale conseguito è associata la quota di indennità di risultato come si seguito specificato:

PUNTEGGIO FINALE RIPORTATO	QUOTA INDENNITA' DI RISULTATO
< 1,25	==
≥1,25 X < 2,5	40% della retribuzione di risultato
≥2,5 X < 3,5	80% " " "
≥3,5 X < 4,5	95% " " "
≥4,5 X ≤5	100%

8. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

La valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative tiene conto quindi dei comportamenti organizzativi, dei risultati relativi agli obiettivi specifici individuali e degli indicatori relativi alla performance organizzativa.

Ciascun Titolare di P.O., che ha conseguito a fine ciclo una valutazione positiva ha diritto alla indennità di risultato in misura correlata al punteggio valutativo ottenuto.
La Giunta Comunale determina annualmente la misura massima attribuibile quale indennità di risultato (dal 10 al 25 per cento dell'indennità di posizione).

Inoltre, definito come sopra il monte-premi da destinare alla retribuzione di risultato individuale delle posizioni organizzative, lo stesso sarà così ripartito in funzione delle valutazioni seguenti:

- per il 40% in funzione della valutazione dell'adeguatezza del comportamento organizzativo (PA).
- per il 40% in funzione della valutazione relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali strategici (PB);
- per il 15% in funzione della performance di struttura (PQ);
- per il 5% in funzione delle performance di ente (PE).

La valutazione complessiva sarà data dalla seguente formula:

$$PT = (PA * 40\%) + (PB * 40\%) + (PQ * 15\%) + (PE * 5\%)$$

Il punteggio finale di valutazione corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
< 1,25	Prestazioni negative
≥1,25 X < 2,5	Prestazioni parzialmente adeguate
≥2,5 X < 3,5	Prestazioni adeguate
≥3,5 X < 4,5	Prestazioni ottime
≥4,5 X ≤5	Prestazioni eccellenti

Per le posizioni organizzative al punteggio finale conseguito è associata la quota di indennità di risultato come di seguito specificato:

PUNTEGGIO FINALE RIPORTATO	QUOTA INDENNITA' DI RISULTATO
< 1,25	==
≥1,25 X < 2,5	40% della retribuzione di risultato
≥2,5 X < 3,5	80% della retribuzione di risultato
≥3,5 X ≤ 4,5	95% della retribuzione di risultato
≥4,5 X ≤5	100% della retribuzione di risultato

La valutazione negativa per le posizioni organizzative comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con l'applicazione di una delle seguenti sanzioni:

a. la revoca dell'incarico in essere e l'affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore;
b. la revoca dell'incarico e la riassegnazione alle mansioni della categoria di provenienza.

La posizione organizzativa che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato.

9. LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMPARTO

La valutazione della performance individuale del restante personale tiene conto invece dei comportamenti organizzativi e dei risultati relativi agli obiettivi specifici individuali.

E quindi avremo:

a) un punteggio complessivo relativo ai comportamenti organizzativi: PA
b) un punteggio complessivo relativo al raggiungimento di obiettivi: PB.

Pertanto, il punteggio totale sarà determinato in funzione delle singole categorie e profili professionali nel seguente modo:

CATEGORIA	PA	PB
A	70%	30%
B	60%	40%
C	60%	40%
D	50%	50%

Il punteggio finale corrisponderà ad un giudizio sintetico tra quelli riportati nella seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	GIUDIZIO SINTETICO CORRISPONDENTE
< 1,25	**Prestazioni negative**
≥1,25 X < 2,5	**Prestazioni parzialmente adeguate**
≥2,5 X < 3,5	**Prestazioni adeguate**
≥3,5 X < 4,5	**Prestazioni ottime**
≥4,5 X ≤5	**Prestazioni eccellenti**

L'esito negativo della valutazione comporta l'eventuale l'avvio del procedimento disciplinare ai sensi dell'art. 25 del CCNL 22.01.2004, secondo le competenze individuate ai sensi dell'articolo 55 bis del novellato D. Lgs, n. 165/2001 in base alla gravità e/o reiterazione dei risultati negativi.

Il dipendente che ottiene una valutazione della prestazione "NEGATIVA" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce in ogni caso per il periodo a riferimento l'indennità di risultato.

La determinazione del premio individuale utile per valorizzare i comportamenti organizzativi dovrà considerare i seguenti moltiplicatori di categoria:

CATEGORIA	MOLTIPLICATORE
A	100,00
B1	109,47
B3	120,33
C	131,01
D1	150,81
D3	187,49

10. PERIODICITA' DELLA VALUTAZIONE

La valutazione delle performance individuale ha una frequenza annuale, mentre le sessioni di coaching tese a garantire un efficace monitoraggio della performance strettamente correlata con i processi di programmazione e controllo possono almeno una o due nel corso dell'anno tenuto conto della data di approvazione del bilancio e della successiva assegnazione degli obiettivi.

L'individuazione degli obiettivi è effettuata attraverso un processo concertato tra l'amministrazione e il personale titolare delle posizioni organizzative. La negoziazione degli stessi prevede la descrizione del piano di realizzazione degli obiettivi stessi nonché la definizione dei parametri di valutazione ovvero indicatori e relativi targets.

LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEL COMPARTO

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CAT.A

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE:

50

TITOLO OBIETTIVO:

CENTRO DI RESPONSABILITÀ:

DESCRIZIONE GENERALE:

PONDERAZIONE OBIETTIVO	

TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D

RISULTATI ATTESI	INDICATORI ASSOCIATI

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE						PUNTEGGIO FINALE
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	*Rendimento qualitativo e quantitativo*		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Puntualità e precisione		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Autonomia e rapidità		***Ex post***	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	*Integrazione nell'organizzazione*		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Spirito di collaborazione		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Correttezza e qualità delle relazioni		***Ex post***	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	*Preparazione professionale e tecnica*		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Grado di adattamento		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Capacità di organizzare il lavoro		***Ex post***	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									

C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTVI

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					Σ
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PA	*Peso 70/100*		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB	*Peso 30/100*		
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	*Somma delle valutazioni*		
Osservazioni da parte del valutatore				
Osservazioni da parte del valutato				
Firma del valutato		Firma del valutatore		

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CAT.B

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE

TITOLO OBIETTIVO:

CENTRO DI RESPONSABILITÀ:

DESCRIZIONE GENERALE:

PONDERAZIONE OBIETTIVO	

TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D

RISULTATI ATTESI	INDICATORI ASSOCIATI

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE						PUNTEGGIO FINALE
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	*Rendimento qualitativo e quantitativo*		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Puntualità e precisione		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Autonomia e rapidità		***Ex post***	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	*Integrazione nell'organizzazione*		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Spirito di collaborazione		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Correttezza e qualità delle relazioni		***Ex post***	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	*Preparazione professionale e tecnica*		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Grado di adattamento		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Capacità di organizzare il lavoro		***Ex post***	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									

C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					Σ
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PA	*Peso 60/100*		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB	*Peso 40/100*		
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	*Somma delle valutazioni*		
Osservazioni da parte del valutatore				
Osservazioni da parte del valutato				
Firma del valutato		Firma del valutatore		

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CAT.C

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE

58

TITOLO OBIETTIVO:

CENTRO DI RESPONSABILITÀ:

DESCRIZIONE GENERALE:

PONDERAZIONE OBIETTIVO	

TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D

RISULTATI ATTESI	INDICATORI ASSOCIATI

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE						PUNTEGGIO FINALE
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	*Rendimento qualitativo e quantitativo*		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Iniziativa e flessibilità		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Autonomia e rapidità		***Ex post***	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	*Integrazione nell'organizzazione*		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Spirito di collaborazione		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Correttezza e qualità delle relazioni		***Ex post***	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	*Preparazione professionale e tecnica*		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Orientamento al risultato		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Capacità di organizzazione e di coordinamento nei processi di servizio		***Ex post***	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									

C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTVI

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					Σ
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE		**PESO**	**PUNTEGGIO**	**VALUTAZIONE**
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PA	*Peso 60/100*		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB	*Peso 40/100*		
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	*Somma delle valutazioni*		
Osservazioni da parte del valutatore				
Osservazioni da parte del valutato				
Firma del valutato		Firma del valutatore		

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CAT.D

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE

TITOLO OBIETTIVO:

CENTRO DI RESPONSABILITÀ:

DESCRIZIONE GENERALE:

PONDERAZIONE OBIETTIVO	

TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D

RISULTATI ATTESI	INDICATORI ASSOCIATI

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE						PUNTEGGIO FINALE
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	*Rendimento qualitativo e quantitativo*		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Iniziativa e flessibilità		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Grado di adattamento		***Ex post***	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	*Integrazione nell'organizzazione e spirito di collaborazione*		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Correttezza e qualità delle relazioni		***Ex post***	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	*Preparazione professionale e tecnica*		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Orientamento al risultato e al problem solving		***Ex post***	1	2	3	4	5	
	Capacità di organizzazione, di coordinamento e di gestione nei processi di servizio		***Ex post***	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									

PROSPETTO SUPERATO -VEDASI PROSPETTO SUCCESSIVO ALLEGATO ALLA DELIBERA N. 24/G.C. DEL 05.03.2015

C) SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTVI

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					Σ
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE		PESO	PUNTEGGIO	VALUTAZIONE
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PA	*Peso 50/100*		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB	*Peso 50/100*		
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	*Somma delle valutazioni*		
Osservazioni da parte del valutatore				
Osservazioni da parte del valutato				
Firma del valutato		Firma del valutatore		

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CATEGORIA D

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE						PUNTEGGIO FINALE
AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE	*Rendimento qualitativo e quantitativo*	5	*Ex post*	1	2	3	4	5	
	Iniziativa e flessibilità	10	*Ex post*	1	2	3	4	5	
	Grado di adattamento	10	*Ex post*	1	2	3	4	5	
AREA RELAZIONALE	*Integrazione nell'organizzazione e spirito di collaborazione*	10	*Ex post*	1	2	3	4	5	
	Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza	15	*Ex post*	1	2	3	4	5	
	Correttezza e qualità delle relazioni	10	*Ex post*	1	2	3	4	5	
AREA PROFESSIONALE	*Preparazione professionale e tecnica*	10	*Ex post*	1	2	3	4	5	
	Orientamento al risultato e al problem solving	15	*Ex post*	1	2	3	4	5	
	Capacità di organizzazione, di coordinamento e di gestione nei processi di servizio	15	*Ex post*	1	2	3	4	5	
PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)									

PROSPETTO IN VIGORE
ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE N. 24/G.C. DEL 05.03.2015 AD OGGETTO: "MODIFICA AL VIGENTE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI - MODIFICA PESATURE SCHEDE DIPENDENTI CAT. D E TITOLARI DI P.O."

LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

AREA GESTIONALE

Programmazione

Capacità di predefinire le azioni operative per il raggiungimento di uno o più obiettivi con le risorse disponibili e nel tempo definito.

- Saper inquadrare una visione integrata del contesto di riferimento individuando priorità e criticità
- Saper definire gli steps fondamentali per realizzare gli obiettivi
- Saper pianificare in termini di impegni, risorse e tempi

Organizzazione

Capacità di saper organizzare il proprio lavoro e quello delle unità assegnate combinandoli con le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento di uno o più obiettivi.

- Saper individuare, ripartire e assegnare compiti, funzioni e responsabilità
- Saper attuare i programmi
- Saper integrare le differenti risorse disponibili

Controllo

Capacità di individuare gli aspetti caratteristici delle attività per impostare efficaci monitoraggi e verifiche periodiche al fine di garantire il continuo e constante allineamento con le attese.

- Saper definire efficaci modalità di controllo per il monitoraggio dei programmi di lavoro
- Saper calendarizzare monitoraggi e verifiche
- Saper controllare e operare interventi correttivi per ridurre/contenere i disallineamenti
- Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una corretta e adeguata differenziazione dei giudizi

Autonomia e orientamento ai risultati

Capacità di indirizzare costantemente la propria e altrui attività al conseguimento degli obiettivi individuati, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi

- Saper definire percorsi operativi sia di natura propositiva che progettuale, al fine di perseguire le finalità dell'unità organizzative
- Saper condurre e/o ricondurre l'azione nella giusta direzione
- Saper privilegiare il risultato come finalità dell'operare quotidiano

AREA RELAZIONALE

Gestione del personale

Capacità di motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento.

- Saper fungere da esempio;
- Saper mantenere il personale informato su specifiche questioni;
- Saper motivare, valutare e sviluppare il personale assegnato

Gestione di gruppi di lavoro

Capacità di coordinare e orientare ai risultati il personale assegnato sulla base di obiettivi comuni e focalizzandosi sui processi di comunicazione

- Saper gestire gruppi di lavoro stimolando il confronto costruttivo
- Saper incentivare il dialogo e il confronto senza perdere di vista gli obiettivi
- Saper orientare le azioni emergenti in rapporto agli obiettivi

Negoziazione

Capacità di gestire la trattativa in tutte le situazioni, anche di elevata criticità

- Saper individuare i contenuti essenziali di una trattativa per operare entro spazi negoziali predefiniti

- Saper valutare le proposte della controparte coerenti con gli obiettivi da raggiungere
- Saper concludere una trattativa in relazione agli obiettivi prefissati, anche attraverso una partecipazione costruttiva alla decisione finale della controparte

Orientamento all'utente
Capacità di individuare e soddisfare i bisogni degli utenti esterni e interni.

- Saper ascoltare i bisogni degli utenti con riferimento all'ambito della domanda di intervento
- Saper governare rapporti collaborativi con diversi utenti e che possono essere utili per raggiungere gli obiettivi
- Saper sviluppare e migliorare la capacità di ascolto e di dialogo nonché di coinvolgimento degli utenti nella definizione dei servizi/prodotti e nei processi decisionali

AREA INTELLETTIVA

Analisi
Capacità di disarticolare le situazioni in parti elementari, per comprendere cause e effetti.

- Saper interpretare gli aspetti tipici di situazioni organizzative e di fenomeni in genere
- Saper confrontare sistematicamente dati e elementi per giungere a interpretazioni e spiegazioni
- Saper costruire possibili linee di intervento operativo che scaturiscono dalle azioni di analisi

Interpretazione delle norme
Capacità di interpretare un testo normativo in modo univoco, individuando possibili applicazioni e adempimenti.

- Saper interpretare un testo normativo in modo conforme ai vincoli derivanti dal nostro ordinamento
- Saper individuare i rapporti gerarchici far le norme, evidenziando i rispettivi ambiti di competenza e i possibili effetti
- Saper individuare azioni operative che derivano dall'applicazione delle norme, con particolare attenzione agli adempimenti obbligatori

Raccolta ed elaborazione dati
Capacità di raccogliere e elaborare dati e informazioni rinvenibili nell'ambiente di riferimento o da ricercare anche in contesti diversi e/o complessi

- Saper raccogliere, valutare, interpretare dati e informazioni
- Saper organizzare dati e informazioni secondo principi logici
- Saper confrontare dati e informazioni sulla base di analogie e combinazioni

Stesura di report
Capacità di realizzare documenti di sintesi in tempi brevi evidenziando efficacemente contenuti, opzioni e proposte.

- Saper definire un elenco di temi
- Saper redigere un report armonizzando contenuti, lunghezza e linguaggio
- Saper essere chiari e stimolanti nei confronti dei lettori cui il documento è destinato

Problem solving
Capacità di ricercare le soluzioni più adatte ed efficaci alle diverse situazioni.

- Saper definire alternative
- Saper progettare linee d'azione per favorire decisioni
- Saper approntare una analisi costi/benefici

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

NOME, COGNOME VALUTATO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO DI RIFERIMENTO

A) SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE

45

TITOLO OBIETTIVO:

CENTRO DI RESPONSABILITÀ:

DESCRIZIONE GENERALE:

PONDERAZIONE OBIETTIVO	

TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D

RISULTATI ATTESI	INDICATORI ASSOCIATI

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI POSIZIONI ORGANIZZATIVE

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE					
AREA GESTIONALE			*Ex post*	1	2	3	4	5
			Ex post	1	2	3	4	5
			Ex post	1	2	3	4	5
AREA RELAZIONALE			*Ex post*	1	2	3	4	5
			Ex post	1	2	3	4	5
			Ex post	1	2	3	4	5
AREA INTELLETTIVA			*Ex post*	1	2	3	4	5
			Ex post	1	2	3	4	5
			Ex post	1	2	3	4	5
AREA INNOVATIVA			*Ex post*	1	2	3	4	5
			Ex post	1	2	3	4	5
			Ex post	1	2	3	4	5
VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)								

PROSPETTO SUPERATO – VEDASI PROSPETTO SUCCESSIVO ALLEGATO ALLA DELIBERA N.24/ G.C. DEL 5.3.15

C) SCHEDA VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI POSIZIONI ORGANIZZATIVE

OBIETTIVI (OBJ)	PESO OBJ	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBJ (B)					Σ
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI (PB)							

D) SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

SERVIZI	PESO	LIVELLO QUALITATIVO					Σ
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (PQ)							

E) SCHEDA VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE:

FATTORI DI VALUTAZIONE		**PESO**	**PUNTEGGIO**	**VALUTAZIONE**
PERFORMANCE DI ENTE	PE	*Peso 5/100*		
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PA	*Peso 40/100*		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	PB	*Peso 40/100*		
PERFORMANCE DI STRUTTURA	PQ	*Peso 15/100*		
VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	VF	*Somma delle valutazion*		
Osservazioni da parte dell' o.d.v.				
Osservazioni da parte del valutato				
Firma del valutato		Firma O.d.v.		

B) SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI POSIZIONI ORGANIZZATIVE

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE					
AREA GESTIONALE	Programmazione	5	*Ex post*	1	2	3	4	5
	Organizzazione	5	*Ex post*	1	2	3	4	5
	Controllo	5	*Ex post*	1	2	3	4	5
	Autonomia e orientamento al risultato	5	*Ex post*	1	2	3	4	5
AREA RELAZIONALE	Gestione del personale	9	*Ex post*	1	2	3	4	5
	Gestione dei gruppi di lavoro	9	*Ex post*	1	2	3	4	5
	Negoziazione	8	*Ex post*	1	2	3	4	5
	Orientamento all'utente	9	*Ex post*	1	2	3	4	5
AREA INTELLETTIVA	Analisi	4	*Ex post*	1	2	3	4	5
	Interpretazione delle norme	4	*Ex post*	1	2	3	4	5
	Raccolta ed elaborazione dati stesura report	4	*Ex post*	1	2	3	4	5
	Problem solving	8	*Ex Post*	1	2	3	4	5
AREA INNOVATIVA	Proposta di soluzioni innovative	10	*Ex post*	1	2	3	4	5
	Iniziativa	5	*Ex post*	1	2	3	4	5
	Adattabilità	5	*Ex post*	1	2	3	4	5
	Flessibilità	5	*Ex post*	1	2	3	4	5
		100						
VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PA)								

PROSPETTO IN VIGORE
ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE N. 24/G.C. DEL 05.03.2015 AD OGGETTO: "MODIFICA AL VIGENTE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI - MODIFICA PESATURE SCHEDE DIPENDENTI CAT. D E TITOLARI DI P.O."

LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL SEGRETARIO GENERALE

1. **Capacità di fornire soluzioni giuridicamente compatibili a problematiche complesse.** Valuta la capacità del segretario generale di svolgere attività di studio, ricerca ed analisi delle problematiche complesse e di fornire idonee e risolutive soluzioni per conseguire l'ottimale conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione.

2. **Capacità di fornire agli organi istituzionali assistenza sotto il profilo giuridico amministrativo.**
   Esprime la capacità del segretario di fornire assistenza sotto il profilo giuridico amministrativo attraverso l'espressione di pareri e relazioni a Sindaco, Giunta, Consiglio e titolari di posizione organizzativa e attraverso adeguato supporto su questioni procedurali e sostanziali.

3. **Capacità di gestire le funzioni rogatorie nell'interesse dell'Ente.**
   Esprime la capacità del segretario generale di garantire in modo puntuale e preciso l'assolvimento della funzione di ufficiale rogante di tutti i contratti dei quali l'ente è parte e/o degli atti rogati nell'interesse dell'ente. Rileva anche il ricorso a notai per la stipula di contratti cui sia parte l'ente.

4. **Capacità di coordinamento e sovrintendenza dell'attività dei dirigenti.**
   La valutazione dovrà avvenire considerando che per coordinamento si intende la capacità del segretario generale di garantire segretario generale di garantire l'unitarietà di indirizzo dell'ente sul piano amministrativo, di impulso nei confronti dei dirigenti e coordinamento delle loro attività, anche attraverso la promozione di periodici incontri collegiali, garantendo l'attuazione dei principi di imparzialità, di buon andamento ed efficienza, in coerenza con il programma dell'amministrazione comunale.

SCHEDA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE

NOME, COGNOME VALUTATO

ANNO DI RIFERIMENTO

SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI SEGRETARIO GENERALE

AREE	FATTORI	PESO %	VALUTAZIONE					
FUNZIONE DI CONSULENZA GIURIDICO AMMINISTRATIVA			Ex post	1	2	3	4	5
			Ex post	1	2	3	4	5
			Ex post	1	2	3	4	5
FUNZIONE DI ASSISTENZA GIUNTA E CONSIGLIO			Ex post	1	2	3	4	5
			Ex post	1	2	3	4	5
			Ex post	1	2	3	4	5
FUNZIONE ROGATORIA			Ex post	1	2	3	4	5
			Ex post	1	2	3	4	5
			Ex post	1	2	3	4	5
FUNZIONE DI COORDINAMENTO			Ex post	1	2	3	4	5
			Ex post	1	2	3	4	5
			Ex post	1	2	3	4	5

SCHEDA DESCRIZIONE E MONITORAGGIO OBIETTIVO INDIVIDUALE SEGRETARIO GENERALE (EVENTUALE)

TITOLO OBIETTIVO:

CENTRO DI RESPONSABILITÀ:

DESCRIZIONE GENERALE:

PONDERAZIONE OBIETTIVO	

TEMPI DI REALIZZAZIONE E CONCLUSIONE	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D

RISULTATI ATTESI	INDICATORI ASSOCIATI

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

MONITORAGGIO

OSSERVAZIONI VALUTATO	OSSERVAZIONI VALUTATORE

IL VOCABOLARIO DEI FATTORI COMPORTAMENTALI

Rendimento qualitativo e quantitativo

E' la propensione ad organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento di mete e risultati prestabiliti anche attraverso la rilevazione dell'incidenza e della gravità degli errori nonché dello sforzo realizzativo delle attività attribuite.

Puntualità e precisione

E' la propensione a rispettare rigorosamente i tempi e le scadenze connessi alla propria attività

Autonomia e rapidità

E' la propensione a programmare e stabilire le priorità operative anche senza ricorrere al superiore gerarchico

Integrazione nell'organizzazione

E' la propensione a lavorare in gruppo con senso di responsabilità, assicurando collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative

Spirito di collaborazione

E' la propensione ad interagire con i colleghi, con il proprio superiore gerarchico e con l'utenza con spirito di collaborazione, mostrando propensione ad accogliere suggerimenti e proposte ed anticipando momenti di tensione e conflitto.

Correttezza e qualità delle relazioni

E' la propensione ad assicurare continuità, accuratezza e affidabilità nelle relazioni interpersonali interne ed esterne connesse alla propria attività, mostrando attenzione e abilità nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche risolvendo costruttivamente situazioni critiche.

Preparazione professionale e tecnica

E' la propensione a mostrare nella propria attività una completa e approfondita conoscenza dei principi, delle teorie, delle tecniche e delle metodologie di competenza sia nella risoluzione di problemi che nell'utilizzo degli strumenti tecnici.

Grado di adattamento

E' la propensione ad adattarsi alle nuove situazioni lavorative mostrando flessibilità all'interno della struttura di appartenenza, ricorrendo anche ad un uso appropriato degli strumenti e delle attrezzature tecniche connesse all'attività presidiata.

Capacità di organizzare il lavoro

E' la propensione a proporre e sviluppare soluzioni tecniche e organizzative per migliorare e semplificare l'attività, anche attraverso una oculata programmazione delle stesse nell'ottica dell'ottimizzazione.

Iniziativa e flessibilità

E' la propensione a contribuire nella proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative, anche risolvendo problemi tecnico – professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività e cura dei particolari senza rinunciare all'assunzione diretta di responsabilità delle attività gestite.

Orientamento al risultato

E' la propensione finalizzata a garantire qualità nella gestione delle attività assegnate secondo una logica di risultato offrendo un significativo contributo alla organizzazione e alla gestione delle risorse anche con sensibilità economica.

Capacità di organizzazione e di coordinamento nei processi di servizio

E' la propensione a proporre e sviluppare soluzioni tecniche e organizzative per migliorare e semplificare l'attività, anche attraverso una oculata programmazione delle stesse, promuovendo intensità e impegno nel coordinamento delle attività della struttura di appartenenza.

Integrazione nell'organizzazione e spirito di collaborazione

E' la propensione a lavorare in gruppo con senso di responsabilità, assicurando collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative, interagendo con i colleghi, con il proprio superiore gerarchico e con l'utenza con spirito di collaborazione, mostrando propensione ad accogliere suggerimenti e proposte ed anticipando momenti di tensione e conflitto.

Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza

E' la propensione a contribuire in modo costruttivo alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro, alla organizzazione dell'unità di appartenenza e delle mansioni dei collaboratori, mostrando capacità nel motivare e valorizzare i collaboratori e i colleghi, ricorrendo in modo positivo alla delega e contribuendo ad un clima organizzativo favorevole.

Orientamento al risultato e al problem solving

E' la propensione finalizzata a garantire qualità nella gestione delle attività assegnate secondo una logica di risultato offrendo un significativo contributo alla organizzazione e alla gestione delle risorse, mostrando sensibilità economica e capacità di proposizione di soluzioni alternative a fronte di una analisi degli aspetti essenziali e critici dei problemi connessi alle attività assegnate.

Capacità di organizzazione, di coordinamento e di gestione nei processi di servizio

E' la propensione a proporre e sviluppare soluzioni tecniche e organizzative per migliorare e semplificare l'attività, anche attraverso una oculata programmazione delle stesse
nell'ottica dell'efficienza, dell'efficacia e dell'ottimizzazione costi-benefici, promuovendo intensità e impegno nel coordinamento delle attività anche attraverso la razionalizzazione delle procedure, dei procedimenti e dei processi di riferimento.