SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI



COMUNE di NERVIANO

FEBBRAIO 2020

INDICE

1	PRINCIPI FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE		3
2	PRINCIPI GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI		3
	2.1 *Lo stato di salute dell'Amministrazione*		7
3	FINALITA'		9
4	I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE E I VALUTATORI		10
5	OGGETTO		10
	5.1 La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi del Segretario Generale		12
	5.2 La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi dei titolari di posizione organizzativa		13
	5.3 La valutazione: modalità		14
	5.4 La valutazione dei "risultati": il raggiungimento degli obiettivi		15
	5.5 La valutazione dei "risultati": il livello di performance organizzativa		18
	5.5.1 La valutazione della performance di ente		18
	5.5.2 La valutazione della performance di struttura direzionale		20
	5.6 L'autovalutazione dei "risultati"		20
6	LA COSTRUZIONE DEGLI INDICATORI		21
7	LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE		23
8	LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DELLE ALTE PROFESSIONALITA'		24
9	LA VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMPARTO		25
10	PERIODICITA' DELLA VALUTAZIONE		26
11	GLI ERRORI DA EVITARE		27
12	PROCEDURA DI CONCILIAZIONE		28
13	MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI di CONTROLLO ESISTENTI		28
14	LA DEFINIZIONE DELLA QUALITA' EFFETTIVA		31
15	ALLEGATI TECNICI		
	LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO GENERALE E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE		36
	LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEL COMPARTO		49

1. PRINCIPI FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE

La struttura organizzativa del Comune di Nerviano si articola in unità organizzative, di diversa entità e omplessità, ordinate, di norma, per funzioni omogenee e finalizzate allo svolgimento di attività finali, strumentali e di supporto, ovvero al conseguimento di obiettivi determinati o alla realizzazione di programmi specifici. Essa non costituisce fonte di rigidità organizzativa, ma razionale ed efficace strumento di gestione e deve pertanto essere assicurata la massima collaborazione ed il continuo interscambio di informazioni tra le varie articolazioni dell'Ente.

La struttura organizzativa del Comune è articolata in aree, delle quali una, l'area servizi al cittadino, è suddivisa in Servizi Sociali e Asilo Nido e Servizi Istruzione, Cultura/Biblioteca, Sport

1. AREA: è la struttura di massima dimensione dell'Ente, deputata all'esercizio di attività di norma omogenee e a rilevante complessità organizzativa con riferimento ai servizi forniti, alle competenze richieste, alle prestazioni assicurate e alla tipologia di domanda servita. Alla direzione dell'Area è preposto un Titolare di P.O. che assicura, nell'ambito degli indirizzi e dei programmi della stessa, il raggiungimento degli obiettivi assegnati con la necessaria autonomia progettuale, operativa e gestionale, organizzando le risorse finanziarie, strumentali e umane assegnate; a ciascuno dei servizi in cui è suddivisa l'Area Servizi al Cittadino è comunque preposto un Titolare di P.O. che assicura tutto quanto sopra.
2. Servizio: ferma restando la definizione dei servizi al cittadino come sopra è la struttura organizzativa di media complessità, dotata di autonomia propositiva ed operativa nonché gestionale. Interviene in modo organico in un ambito definito di discipline o materie per fornire servizi rivolti sia all'interno che all'esterno dell'Ente, finalizzati alla realizzazione di obiettivi e prestazioni destinati ad una specifica funzione istituzionale. La responsabilità del Servizio rimane in capo al titolare di P.O. competente per l'area;
3. Ufficio: costituisce una unità interna al servizio; gestisce l'intervento in specifici ambiti della materia e ne garantisce l'esecuzione; espleta attività di erogazione di servizi all'utenza interna ed esterna.

L'individuazione delle Aree e dei servizi e delle linee funzionali attribuite alle stesse, è di competenza della Giunta Comunale, ed è in funzione degli obiettivi strategici e di mandato da perseguire. Fermo restando l'assetto strutturale ordinario possono essere istituiti Uffici di supporto per lo svolgimento di funzioni di staff e/o per l'erogazione di servizi strumentali di elevato contenuto tecnico-specialistico, sottoposte alla direzione dei Titolari di P.O. Possono altresì essere costituite Unità di progetto con carattere temporaneo, per il perseguimento di obiettivi specifici, anche inter-aree, quando si renda necessario od opportuno l'apporto professionale di risorse facenti capo ad aree differenti.

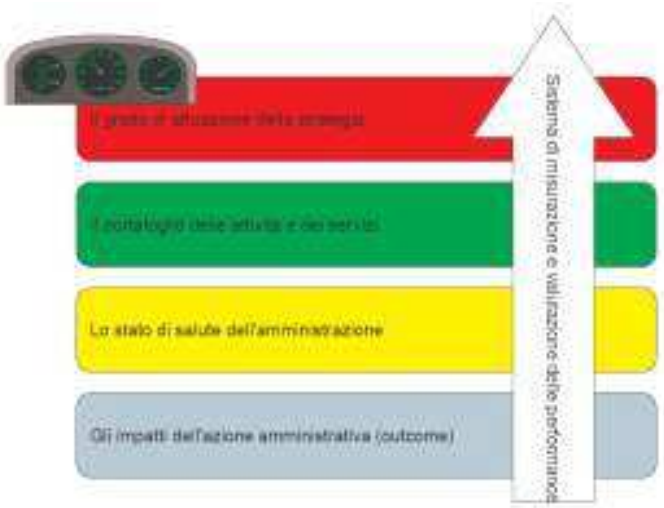
2. PRINCIPI GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI

Il tema della valutazione nelle Amministrazioni Pubbliche è relativamente recente e discende dalla introduzione del ruolo di gestione nei modelli organizzativi pubblici (D.Lgs. n.29/1993 oggi D.Lgs. n.165/2001) nonché dalla privatizzazione del rapporto di lavoro.

L'art. 3 del D. Lgs. n.150/2009 *in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni* prevede che la misurazione e la valutazione della performance, volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati, costituiscono condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.

Il Sistema di misurazione e di valutazione della *performance* pertanto coerentemente al sistema della direzione per obiettivi deve rappresentare le dinamiche gestionali delle amministrazione aggregati come segue:

1. Il *grado di attuazione della strategia*: l'amministrazione è chiamata ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione;



2. Il *portafoglio delle attività e dei servizi*: il Sistema deve strutturarsi sulla base delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse *(stakeholder)* e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti;
3. Lo *stato di salute dell'amministrazione*: l'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare *ex ante* ed *ex post* se:
    a. l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell' organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse *(stakeholder);*
    b. i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia;
4. Gli *impatti dell'azione amministrativa (outcome)*: il Sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni.

L'attuazione dei principi generali di cui al citato art. 3 deve essere correlata in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio ovvero il ciclo di gestione della performance, come stabilito dall'art.4 del D. lgs. n.150/2009, e deve prevedere le seguenti fasi:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
b) collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse sia umane, che strumentali e finanziarie;
c) monitoraggio in corso di esercizio, attraverso il diretto coinvolgimento dei soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance (Sindaco, Giunta Comunale, Segretario Comunale, Titolari di P.O. e Organismo di Valutazione), e attivazione di eventuali interventi correttivi;
d) misurazione e valutazione della performance individuale e di gruppo;
e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
f) rendicontazione dei risultati al Sindaco, alla Giunta Comunale nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Pertanto, il ciclo di programmazione, discendendo dal ciclo di governo che trova nelle linee programmatiche di mandato il primo strumento di pianificazione, è caratterizzato da un processo top-down che alimenta le fasi successive del ciclo stesso.

La definizione delle aree di rendicontazione/strategiche (albero delle performance) determina il perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali. Definire le aree di rendicontazione/strategiche significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale, ossia che intervengono sulla medesima politica pubblica. L'amministrazione così facendo rappresenta

l'esplicitazione dei capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che si intende perseguire attraverso il proprio operato. La formulazione deve essere chiara, sintetica e in grado di rispondere alle seguenti domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

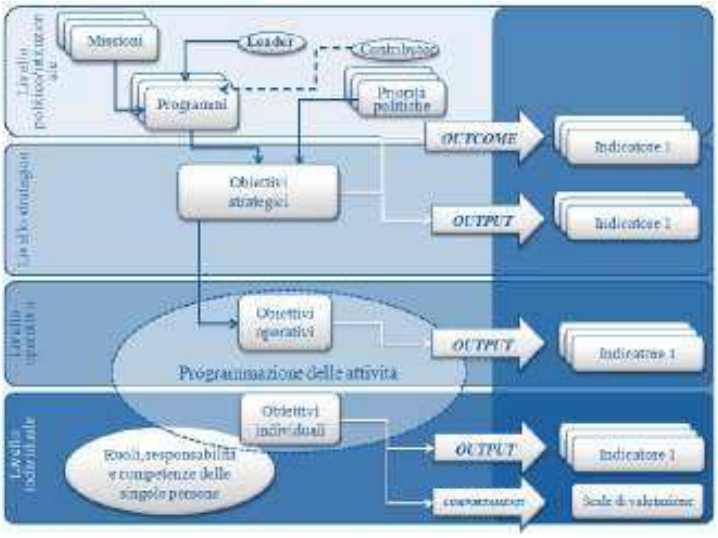
In ogni caso le aree di rendicontazione/strategiche non vanno confuse con la struttura organizzativa. Generalmente, un'area di rendicontazione/programma è trasversale a più unità organizzative anche se, in alcuni casi, può essere contenuta all'interno di una sola unità organizzativa.
Schematicamente fasi, tempi, ruoli e responsabilità del ciclo di gestione della performance possono essere così rappresentati :

Ciclo di gestione della performance	***Tempi attuali***	***Organismo***
Definizione degli obiettivi strategici e raccordo con albero delle performance	Sino all'approvazione del bilancio	Giunta comunale, segretario generale e Titolari di P.O.
Approvazione Piano della Performance e Peg	Entro 60 giorni dall'approvazione del bilancio	Giunta comunale
Monitoraggio intermedio	2 volte nel corso dell'anno e comunque entro il 30 giugno (se sono trascorsi almeno 90 gg dall'approvazione del piano della performance) e 30 settembre	Giunta comunale, segretario generale e Titolari di P.O.
Valutazione del personale dipendenti	Entro il15 aprile	Titolari di P.O.
Valutazione dei Titolari di P.O. e del segretario generale	Entro il 30 aprile	Sindaco e NdV
Validazione della Relazione finale sulla performance	Entro il 31 maggio	NdV
Erogazione dei premi	Entro 30 giorni dalla validazione finale sulla performance	Titolari di P.O.
Rendicontazione finale nel rispetto di quanto previsto dal Piano della trasparenza	Entro 60 giorni dall'erogazione dei premi	NdV

Particolare attenzione deve essere data proprio alla fase di definizione delle linee strategiche attraverso le quali si intende realizzare il programma di mandato del Sindaco: è l'organo di indirizzo politico-amministrativo che definisce obiettivi, priorità, piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione. Pertanto, entro il mese di ottobre dell'anno precedente a quello di riferimento la Giunta Comunale definisce/conferma le linee strategiche (e i relativi outcome) ed entro il mese di novembre gli obiettivi strategici entro i quali sarà attivata la successiva pianificazione operativa: ogni amministrazione *(cfr. Deliberazione n.89/2010 CiVIT)* quindi deve dotarsi di un sistema di misurazione e di valutazione della performance che rispetti almeno i seguenti requisiti minimi:

1. chiara definizione degli obiettivi;
2. presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
3. specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
4. caratterizzazione degli indicatori secondo il formato proposto dalla CiVIT;

5. rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.



Quindi, come precisato dalla deliberazione n.114/2010 della CiVIT, il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui, deve essere definito "a cascata" (cascading). In linea generale, il meccanismo "a cascata" lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi.

In particolare la cassetta degli attrezzi per rendere operativo quanto descritto deve prevedere:

a) *Manuale di misurazione e valutazione della performance individuale:* è il documento ove sono esplicitate le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
b) *Piano della Performance*: è l'ambito in cui sono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire che nel caso di specie si riferiscono al DUP, al PEG, al PDO e alla Mappa dei Servizi;
c) *Relazione sulla performance*: in cui sono evidenziati i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della Performance.
d) misure in materia di *"Trasparenza e Rendicontazione della Performance"*, ossia l'attivazione di tutte quelle azioni e strumenti che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni circa il funzionamento dell'ente e i risultati raggiunti.

Tale impostazione organizzativa sviluppa una cultura dei risultati per la quale un'amministrazione è responsabile non solo della legittimità del proprio operato, ma anche dei risultati gestionali ottenuti. Conseguentemente, il rapporto tra politica ed amministrazione, tra normazione ed organizzazione, tra indirizzo e controllo sono elementi caratteristici di un modello organizzativo nel quale posizioni organizzative sono chiamate ad operare perseguendo il miglioramento della qualità dei servizi, della efficacia e della efficienza.

Il personale incaricato di posizione organizzativa deve quindi improntare la propria attività alla migliore utilizzazione degli strumenti forniti dalla legislazione vigente, nel rispetto delle priorità e dei principi di sana gestione forniti dalla medesima, corretta dal punto di vista gestionale e non solo finanziario, nonché attenta alla valorizzazione del capitale umano *(Circolare n.3/2006 del Dipartimento della Funzione Pubblica).*

Adeguati sistemi di programmazione e di controllo diventano, quindi, fondamentali per garantire meccanismi e strumenti di monitoraggio e di valutazione dei risultati con riferimento all'attività svolta dai singoli responsabili e dal personale dipendente, in relazione ai programmi e agli obiettivi da perseguire. La valutazione della performance costituisce perciò il collegamento tra programmazione dell'ente e risultati raggiunti dall'organizzazione.

L'introduzione della valutazione delle performance del personale nelle organizzazioni rappresenta uno dei principali fattori di svolta nella gestione strategica delle risorse umane. Un efficace sistema di

valutazione favorisce il miglioramento delle prestazioni, valorizza le risorse umane, collega i sistemi di gestione delle risorse umane al sistema di pianificazione e controllo, crea un sistema oggettivo per la gestione delle politiche retributive, indirizza i comportamenti organizzativi verso gli obiettivi e l'organizzazione attesa, sostiene i fattori dell'equità organizzativa, dell'utilità sociale e della sicurezza. La valutazione, infatti, costituisce un'occasione di "miglioramento e crescita", in quanto agisce da leva motivazionale e strumento di sviluppo personale e professionale innescando un processo virtuoso di miglioramento continuo dei comportamenti organizzativi del personale e dell'organizzazione. Se appropriatamente sviluppato *(cfr. Deliberazione n.89/2010 CiVIT)*, può rendere un'organizzazione capace di:

- formulare e comunicare i propri obiettivi, e verificare che questi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare accountability e responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

2.1 Lo stato di salute dell'Amministrazione

Lo stato di salute dell'Amministrazione può essere misurato attraverso l'utilizzo di alcuni indicatori. Costituiscono indicatori utili per la valutazione dello stato di salute dell'Amministrazione le seguenti categorie di indicatori:

a. *indicatori di salute economico-finanziaria:* misurano in termini di capacità del Comune di NERVIANO di svolgere le proprie attività in condizioni di sostenibilità economica e in equilibrio finanziario nel tempo;
b. *indicatori di salute organizzativa:* misurano la capacità del Comune di NERVIANO di far crescere e innovare la propria organizzazione e le professionalità di chi in esso lavora;
c. *indicatori di salute relazionale:* misurano il grado di efficacia delle relazioni con gli interlocutori del Comune di NERVIANO, quale condizione imprescindibile per ottenere buone performance in un contesto di forte interazione istituzionale.

All'interno delle diverse categorie possiamo elencare i seguenti indicatori, utilizzabili, tutti o in parte, per la valutazione in oggetto.

2.1.a Indicatori di salute finanziaria (possibilmente con riferimento all'ultimo triennio)

R1	**Entità del risultato di amministrazione**	Risultato di amministrazione/impegni di spesa correnti e per rimborso mutui e prestiti a medio-lungo termine impegnati (titolo I + titolo III solo interventi 3,4 ,5)
R2	**Qualità del risultato di amministrazione**	Residui attivi in conto residui delle entrate proprie (titolo I + titolo III)/valore assoluto del risultato di amministrazione
R3	**Crediti su entrate proprie oltre 12 mesi**	Residui attivi in conto residui entrate titolo I + titolo III)/entrate di competenza accertate titolo I + titolo III
R4	**Equilibrio strutturale di parte corrente**	Accertamenti entrate correnti (titolo I + titolo III)/impegni di spesa corrente e per rimborso mutui e prestiti a medio-lungo termine impegnati (titolo I + titolo III solo interventi 3,4,5)
R5	**Rigidità della spesa causata dal personale**	Impegni di spesa personale (titolo I interventi 1)/accertamenti entrate correnti (titolo I + II + III)
R6	**Saturazione dei limiti di indebitamento**	Interessi passivi (titolo I intervento 6)/accertamenti entrate correnti (titolo I + II + III)
R7	**Tempi di estinzione debiti di finanziamento**	Debiti di finanziamento a fine anno/spese per rimborsi di quota capitale di mutui e prestiti a medio-lungo termine impegnati (titolo III solo interventi 3,4,5)
R8	**Utilizzo anticipazioni si tesoreria**	Anticipazioni di tesoreria accertate (entrate titolo V categoria 1)/entrate correnti accertate (titoli I + II + III)

R9	**Anticipazioni di tesoreria non rimborsate**	Residui passivi anticipazioni di tesoreria (spese titolo III interventi 1)/entrate correnti accertate (titolo I + II+ III)
R10	**Residui passivi delle spese correnti**	Residui passivi totali (in conto competenza e in conto residui) relativi alle spese correnti (residui totali delle spese titolo I)/spese correnti impegnate (spese titolo I)
R11	**Velocità di riscossione delle entrate proprie**	Riscossione Titolo I e III entrate/Accertamenti Titolo I e III entrate
R12	**Autonomia finanziaria**	Titolo I e III entrate accertate/Totale entrate
R13	**Autonomia impositiva**	Titolo I accertate/Totale entrate
R14	**Pressione tributaria**	Titolo I entrate accertate/abitanti
R15	**Pressione extra-tributaria**	Titolo III entrate accertate/abitanti
R16	**Pressione finanziaria**	Titolo I e III entrate accertate/abitanti
R17	**Incidenza spese generali di amministrazione e gestione in relazione alle spese correnti**	Funzioni generali di amministrazione di gestione e di controllo/Spese correnti impegnate
R18	**Debiti finanziamento pro-capite**	Debiti finanziamento fine anno/abitanti
R19	**Spesa in c/capitale in relazione alla spesa corrente**	Spesa impegnata in c/capitale/spese corrente impegnata
R20	**Spesa in c/capitale in relazione alla spesa generale**	Spesa impegnata in c/capitale/spese generale impegnata
R21	**Incidenza della spesa del personale in relazione alla spesa corrente**	Spesa personale/Spesa corrente
	Il Comune ha rispettato i parametri di deficitarietà strutturale?	SI/NO
	Il Comune ha rispettato il patto di stabilità interno negli ultimi 3 anni?	SI/NO
	Rispetto degli equilibri di bilancio	SI/NO

2.1.b Indicatori di salute organizzativa

1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori
Età media del personale (anni)
Età media dei titolari di P.O. (anni)
Tasso di crescita di personale
% di dipendenti in possesso di laurea
% di titolari di P.O. in possesso di laurea
Ore di formazione (media per dipendente)
Turnover del personale
Costi di formazione/spese del personale
N. di revisioni della struttura organizzativa negli ultimi 3 anni
Propensione all'innovazione (n. iniziative di sviluppo organizzativo attivate negli ultimi 3 anni
N. di personal computer/N. dipendenti
N. di postazioni dotate di accesso a Internet/N. postazioni
E-mail certificata
N. dipendenti dotati di firma digitale/N. totale aventi diritto
N. abitanti/N. dipendenti

2 Analisi Benessere organizzativo

Indicatori
Tasso di assenze
Tasso di dimissioni premature
Tasso di richieste trasferimento
Tasso di infortuni
Stipendio medio percepito dai dipendenti
% assunzioni a tempo indeterminato
% assunzioni art.36, comma 2 D. Lgs. n.165/2001
N. di procedimenti disciplinari attivati
N. procedimenti disciplinari conclusi

3 Analisi di genere

Indicatori
% titolari di P.O. donne
% di donne rispetto al totale del personale
% di personale donna assunto a tempo indeterminato
Età media del personale femminile (distinto per personale titolare di P.O. e non)
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)

2.1.c Indicatori di salute relazionale

- *Coinvolgimento Stakeholders nei processi decisionali:* Il Comune identifica iniziative che coinvolgono i diversi portatori di interesse nel processo di formazione delle decisioni, con diversa possibile intensità (informazione, confronto, co-decisione)? Se sì, quali sono?;
- *Coinvolgimento Stakeholders nella gestione e produzione servizi:* Il Comune comunica in modo trasparente chi sono i soggetti pubblici e privati con i quali sono attivi contratti e relazioni o che partecipano alle diverse attività e servizi? Se sì, secondo quali modalità?
- *Coinvolgimento Imprese e Utenti:* Il Comune identifica le imprese e gli utenti ai quali rivolge i propri servizi, riportando l'esito di indagini di customer satisfaction relativi al livello di attività e servizi erogati e all'operato dell'amministrazione nel suo complesso? Se sì, secondo quali modalità?

3. FINALITA'

La valutazione delle performance non è da intendersi come uno strumento per distribuire premi aziendali. In tale prospettiva il D. Lgs. n.150/2009 attribuisce alla misurazione e alla valutazione un valore innovativo ovvero non solo utili per applicare correttamente il sistema premiante al personale dipendente ma soprattutto per garantire un efficace monitoraggio delle attività e degli obiettivi per il miglioramento della qualità delle prestazioni e la valorizzazione dei risultati secondo il modello di Deming (PDCA).

Una valutazione della performance quindi non direttamente finalizzata alla sola ed esclusiva erogazione di premi ma per legare gli obiettivi dell'Ente ai risultati ottenuti sia a livello individuale che di gruppo; valutare significa allora rilevare la performance e le competenze delle posizioni organizzative e non per condividere un piano di lavoro che porti innanzitutto ad un miglioramento della qualità delle prestazioni e alla crescita delle competenze professionali. La valutazione delle performance si presenta quindi come uno strumento di sviluppo del personale basata sul riconoscimento delle competenze e dei risultati individuali e sulla possibilità di migliorare le sue prestazioni ricorrendo alla progettazione di opportuni piani di sviluppo, anche attraverso la leva strategica della formazione.

Il sistema di valutazione delle performance è finalizzato quindi a:

a) realizzare il processo di sviluppo professionale e di orientamento ai risultati;
b) orientare i comportamenti organizzativi;

c) sviluppare nei soggetti incaricati di posizione organizzativa la capacità di azioni finalizzate al perseguimento dei fini dell'ente e allo sviluppo dei servizi erogati;
d) favorire lo sviluppo di una "cultura gestionale" basata su obiettivi e risultati;
e) correlare l'erogazione di compensi economici all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

L'art.9 del D. Lgs. n.150/2009 prevede quali ambiti di misurazione e di valutazione della performance individuale delle funzioni dirigenziali , che per il Comune di Nerviano sono a carico delle posizioni organizzative :

a) gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
c) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate
d) la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione delle performance individuali del restante personale è da effettuarsi con riferimento a:

a) raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
b) qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

4. I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE E I VALUTATORI

Il sistema di misurazione e di valutazione della performance, di cui al presente Manuale, si rivolge alle performance del Segretario Generale, alle funzioni di posizione organizzativa e al restante personale, compreso quello eventualmente assunto a tempo determinato. E' pertanto prevista un'unica metodologia finalizzata ad una valutazione unitaria.
La valutazione è proposta dal Nucleo di Valutazione, previo contributo valutativo del Sindaco ed eventualmente della Giunta Comunale, soprattutto nella fase di lettura del livello di raggiungimento degli obiettivi di compito e comportamentali, di struttura e di sviluppo professionale particolarmente rilevanti per il conseguimento dei fini istituzionali dell'ente e individuati con tale caratteristica nei documenti di programmazione; in altri termini una valutazione della capacità delle funzioni di posizione organizzativa di rispondere adeguatamente e con efficacia agli indirizzi dell'organo di indirizzo politico-amministrativo e di tradurre gli stessi in azioni strategiche e operative volte a realizzare gli obiettivi dell'ente.
La valutazione del restante personale dipendente è effettuata dai titolari di P.O. .

5. OGGETTO

Per "valutazione" si intende la *diagnosi applicata alle persone in situazione lavorativa ovvero un insieme integrato di scelte di valore, di assunzioni teoriche e metodologiche, di metodi e tecniche di carattere scientifico il cui fine è quello di determinare gli esiti di un certo corso di azione intrapreso per conseguire determinati obiettivi* […][1].

La "performance", invece, è *il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita (cfr. Deliberazione n.89/2010 CiVIT).*

[1] **Angelo Saporiti,** *La ricerca valutativa. Riflessioni per una cultura della valutazione*, Rubbettino, Soveria annelli 2001, pp.37sgg

Oggetto della valutazione non è quindi la persona in quanto tale, ma le modalità e le capacità con le quali un soggetto esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza ovvero *il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, collaboratori, utenti), il suo modo di applicare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati in un contesto integrato.*
Per questa ragione, la valutazione non dovrà riferirsi al profilo caratteriale o alle caratteristiche e attitudini personali, ma alla differenza tra i comportamenti lavorativi e i risultati "attesi" e quelli "effettivi", e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione, che, di norma, coincide con l'anno solare.
In particolare, la valutazione del personale con funzioni direzionali (Segretario e titolari di P.O.) concerne:

a) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, nonché alle competenze professionali e manageriali dimostrate ossia i comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza in qualità di responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità;
b) i risultati, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici formalmente assegnati sia a livello individuale che come responsabile di struttura apicale.

La valutazione del restante personale riguarda invece:

c) la qualità delle prestazioni ossia i comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza;
d) i risultati, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici formalmente assegnati sia a livello individuale che di gruppo.

La valutazione delle performance è il risultato di un ciclo che si esplicita attraverso fasi precise, quali:

a) identificazione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi annuali, dei livelli di comportamento organizzativo atteso, dei livelli minimi di garanzia della qualità dei servizi;
b) coaching periodico inteso ad aiutare il valutato ad ottenere la migliore prestazione facilitando ed accompagnando nel contempo il suo sviluppo professionale, anche attraverso la leva formativa. *Coaching* deriva dall'inglese *coach* che vuol dire *allenatore* pertanto il monitoraggio nel corso dell'anno della performance deve offrire al valutato consigli per migliorare le proprie prestazioni nell'ambito di un profilo atteso. Il comportamento quindi deve sempre fare riferimento a fatti oggettivi, situazioni vissute, comportamenti agiti. Focalizzarsi sui fatti permette di garantire:
    - il rispetto della personalità;
    - maggiore specificità e oggettività;
    - giudizi non affrettati e influenzati da opinioni e sensazioni;
    - il miglioramento della comunicazione;
    - la riduzione delle generalizzazioni.
c) consuntivazione e valutazione della performance individuale ovvero discussione formale dei risultati ottenuti. La valutazione è quindi un processo che si pone al termine di colloqui periodici di coaching ove si intende formalizzare ciò che è stato monitorato nel corso dell'anno e correlare il relativo premio di risultato.

Come già detto, la valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda i comportamenti messi in atto in un determinato contesto lavorativo. Tali comportamenti rappresentano un insieme di azioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi.

Sono pertanto individuate per il Segretario Generale e per le posizioni organizzative, nell'ambito del ciclo di gestione della performance e con riferimento all'allegato dizionario dei comportamenti organizzativi, quattro aree di valutazione e ogni area è descritta attraverso almeno tre fattori di volta in volta definiti e individuati come opportuni e funzionali rispetto la posizione organizzativa e il raggiungimento degli obiettivi.
Ad ogni fattore è attribuito un "peso" (p) in modo tale che la somma complessiva è in ogni caso pari a 100, che rileva la necessità di incentivare comportamenti organizzativi coerenti con le priorità strategiche dell'ente ed un valore atteso nell'ambito di una scala pentametrica.

Una o due volte all'anno, tenuto conto della data di approvazione del bilancio, oltre i momenti di assegnazione degli obiettivi e quelli di valutazione consuntiva, l'Organismo di valutazione incontra i Titolari di Posizione Organizzativa, previo passaggio informativo con la Giunta Comunale, per rilevare i livelli di performance comportamentale e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi.

Per il restante personale sono individuate tre aree di valutazione ed ogni area è descritta in funzione dell'inquadramento nell'ambito del vigente Ordinamento Professionale. Il peso dei singoli descrittori è definito dal valutatore *ex ante* in funzione del profilo professionale ricoperto.
La valutazione viene effettuata a livello di singola area; ogni area è esplicitata in un descrittore che evidenzia il contenuto dell'area e fornisce elementi per una valutazione organica dei comportamenti organizzativi, soprattutto evidenziando i fattori di forza e i fattori di sviluppo che caratterizzano la valutazione di un'area comportamentale.
Come sopra riportato per il Nucleo nei confronti dei Titolari di P.O, il singolo titolare di P.O. incontra il personale assegnato per rilevare i livelli di performance comportamentale e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi.

5.1 La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi del Segretario Generale

Come già detto, la valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda i comportamenti messi in atto in un determinato contesto lavorativo. Tali comportamenti rappresentano un insieme di azioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi.
Sono pertanto individuate nell'ambito del ciclo di gestione della performance i seguenti fattori di:

Capacità di garantire una efficace consulenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi di indirizzo politico-amministrativo e della dirigenza (Art.97, comma 2 del TUEL)
Capacità di assistere in modo efficace, con funzioni consultive e referenti, le riunioni di Giunta e Consiglio (Art. 97, comma 4, lettera a) del TUEL)
Capacità di garantire le funzioni di rogito dei contratti dell'Ente e di autenticazione di scritture private, sovrintendenza all'espletamento dei successivi adempimenti (Art. 97, comma 4, lettera c) del TUEL)
Capacità di coordinare i dirigenti, di indirizzare le strutture nel rispetto delle strategie dell'ente e di favorire il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa

Ad ogni fattore individuato è attribuito un "peso" (p), che rileva la necessità di incentivare comportamenti organizzativi coerenti con le priorità funzionali del Segretario Generale nell'ambito di una scala pentametrica. Almeno due volte all'anno, oltre i momenti di assegnazione degli obiettivi e quelli di valutazione consuntiva, l'Organismo di valutazione incontra il Segretario Generale, previo passaggio informativo con il Sindaco e la Giunta Comunale, per rilevare i livelli di performance e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi.

Il peso dei singoli descrittori è definito dal valutatore ex ante. La valutazione viene effettuata a livello di singolo fattore che è esplicitato in un descrittore che evidenzia il contenuto dell'area e fornisce elementi per una valutazione organica dei comportamenti organizzativi, soprattutto evidenziando i fattori di forza e i fattori di sviluppo che caratterizzano la valutazione di un'area comportamentale.

5.2 La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi dei titolari di P.O.

Per le posizioni organizzative, nell'ambito del ciclo di gestione della performance sono individuate le seguenti aree di valutazione nell'ambito di una libreria delle capacità che prevede le seguenti aree di valutazione ovvero:

AREA GESTIONALE	Capacità di predefinire le azioni operative per il raggiungimento di uno o più obiettivi con le risorse disponibili e nel tempo definito
	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. Capacità di differenziare le valutazione del personale assegnato
	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
	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

AREA RELAZIONALE	Capacità di motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento
	Capacità di coordinare e orientare ai risultati il personale assegnato sulla base di obiettivi comuni e focalizzandosi sui processi di comunicazione
	Capacità di gestire la trattativa in tutte le situazioni, anche di elevata criticità
	Capacità di individuare e soddisfare i bisogni degli utenti esterni e interni

AREA INTELLETTIVA	Capacità di disarticolare le situazioni in parti elementari, per comprendere cause e effetti
	Capacità di interpretare un testo normativo in modo univoco, individuando possibili applicazioni e adempimenti
	Capacità di raccogliere e elaborare dati e informazioni rinvenibili nell'ambiente di riferimento o da ricercare anche in contesti diversi e/o complessi

	Capacità di realizzare documenti di sintesi in tempi brevi evidenziando efficacemente contenuti, opzioni e proposte
	Capacità di ricercare le soluzioni più adatte ed efficaci alle diverse situazioni

AREA INNOVATIVA	Capacità di ricercare e sperimentare soluzioni innovative che non si riferiscono a schemi tradizionali o già adottati
	Capacità di operare con atteggiamento proattivo
	Capacità di adattamento al mutamento ambientale
	Capacità di ideare e progettare soluzioni che non sono riferibili a modelli già adottati

Ad ogni fattore individuato è attribuito un "peso" (p), che rileva la necessità di incentivare comportamenti organizzativi coerenti con le priorità strategiche dell'ente nell'ambito di una scala pentametrica.
Una o due volte all'anno, tenuto conto della data di approvazione del bilancio, oltre i momenti di assegnazione degli obiettivi e quelli di valutazione consuntiva, l'Organismo di valutazione incontra i Titolari di Posizione Organizzativa, previo passaggio informativo con la Giunta Comunale, per rilevare i livelli di performance comportamentale e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi.

Per il restante personale sono individuate tre aree di valutazione ed ogni area è descritta in funzione dell'inquadramento nell'ambito del Nuovo Ordinamento Professionale.
Le tre aree sono date da:

a) Area organizzativa-gestionale;
b) Area relazionale;
c) Area professionale.

Il peso dei singoli descrittori è definito dal valutatore ex ante in funzione del profilo professionale ricoperto. La valutazione viene effettuata a livello di singola area; ogni area è esplicitata in un descrittore che evidenzia il contenuto dell'area e fornisce elementi per una valutazione organica dei comportamenti organizzativi, soprattutto evidenziando i fattori di forza e i fattori di sviluppo che caratterizzano la valutazione di un'area comportamentale.

Con le stesse cadenze riportate sopra per il Nucleo nei confronti dei Titolari di P.O, il singolo titolare di P.O. incontra il personale assegnato per rilevare i livelli di performance comportamentale e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi.

5.3 La valutazione: modalità

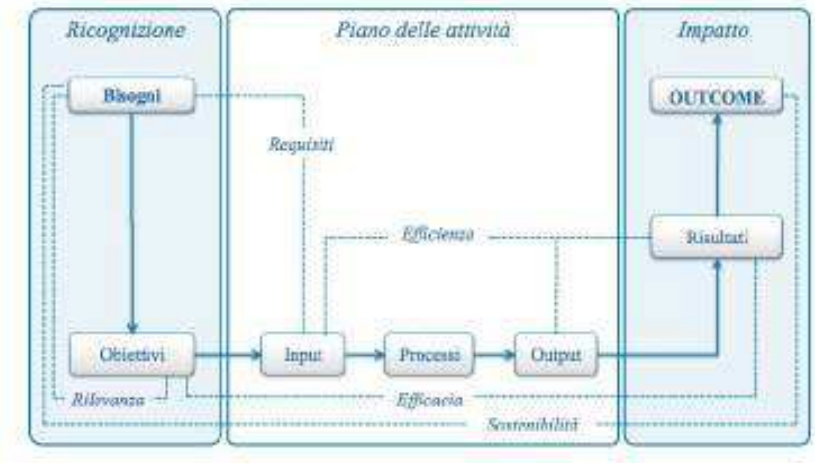
Per la valutazione di ciascuna area/fattore comportamentale del personale direttivo (Segretario Generale, Titolari di P.O.) l'organismo di valutazione fa riferimento a 5 livelli di giudizio, come di seguito descritti:

PUNTEGGIO (PA)	GIUDIZIO SINTETICO IN FASE CONCLUSIVA
1	***Prestazioni scarse o insufficienti***
2	***Prestazioni parzialmente adeguate***
3	***Prestazioni adeguate***
4	***Prestazioni ottime***
5	***Prestazioni eccellenti***

In fase conclusiva, individuato il giudizio da attribuire, l'organismo di valutazione assegna il punteggio ad esso corrispondente all'interno della scala di valori pentametrica. Nel caso in cui il giudizio corrisponde al punteggio "1" è richiesta la motivazione del valutatore.
Il prodotto tra il punteggio attribuito (PA) al fattore comportamentale e il suo peso (p), diviso 100 permette di ottenere il punteggio ponderato (Pp) di ciascuna area.
La formula è pertanto: Pp= PA* p/100
La somma dei punteggi ponderati dei singoli fattori comportamentali, arrotondati all'unità, dà il risultato finale relativo ai comportamenti organizzativi (PA).

5.4 La valutazione dei "risultati": il raggiungimento degli obiettivi

La valutazione dei "risultati" presuppone innanzitutto un modello di "direzione per obiettivi". Ciò comporta un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici in indirizzi programmatici via via più operativi. La logica che deve caratterizzare il funzionamento del modello può essere così esemplificata (delibera CIVIT 89/2010):



In particolare, vengono definite le linee strategiche (albero delle performance) per poter individuare gli obiettivi operativi dell'Ente, in relazione ai bisogni degli stakeholders di riferimento (c.d. ricognizione). In funzione degli obiettivi operativi si definiscono le attività da svolgere, per ognuna delle quali si prevede l'attribuzione di risorse (input), l'effettuazione di processi e l'ottenimento di un output (c.d. piano delle attività). L'applicazione del piano delle attività porterà all'ottenimento di determinati risultati specifici in grado di produrre, nel medio lungo termine, un effetto misurabile (outcome) sulla collettività di riferimento (c.d. impatto).

Il ruolo delle funzioni direzionali (Segretario Generale e titolari di P.O.) sarà incentrato, così come definito nei principi normativi e contrattuali, nel definire le finalità operative dell'area/servizio che presiedono, individuare le modalità per il conseguimento dei risultati attesi e operare, attraverso il pieno coinvolgimento del personale assegnato, una ottimale combinazione delle risorse attribuite, per

raggiungere gli obiettivi medesimi. Per questa ragione la valutazione si concentrata sulla capacità degli stessi di migliorare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'ente.

Gli obiettivi pertanto devono essere specifici (S), misurabili (M), ambiziosi (A), realizzabili (R) e tempificati (T) ovvero SMART.
In linea generale quindi gli obiettivi:

a) sono i risultati attesi dall'organizzazione nel periodo di riferimento;
b) sono riferiti alla normale operatività o a progetti o processi di lavoro specifici ;
c) sono selezionati opportunamente, in relazioni ai fini istituzionali dell'ente;
d) sono concordati ad inizio periodo tra il valutatore e il valutato;
e) devono essere realizzabili, ossia adeguati alle risorse e al tempo a disposizione, e contemporaneamente sfidanti e orientati alla soluzione di problemi: i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere quindi scontati perché ciò avrebbe un effetto demotivante, perdendo il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
f) devono essere tempificati;
g) devono essere chiari e precisi ovvero contenere comprensibili punti di arrivo e indicatori di risultato;
h) devono essere descritti in modo sintetico senza tralasciare le attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti;

Gli obiettivi possono essere in relazione al contenuto e alla tipologia:

- di tipo quantitativo: presuppongono precisi valori numerici;
- di tipo qualitativo: presuppongono elementi non direttamente qualificabili ma per i quali è necessario definire indicatori misurabili;
- di mantenimento di uno standard qualitativo sfidante e ambizioso;
- di miglioramento di un livello qualitativo sulla base di uno standard di riferimento;
- di sviluppo/strategici ovvero relativi a modalità assolutamente innovative e ad alto valore funzionali/gestionale per la realizzazione dei programmi ritenuti rilevanti per l'amministrazione.

Il sistema per obiettivi è inteso di tipo top-down ovvero gli stessi sono dapprima assegnati alla funzione dirigenziale e poi, a cascata, ai livelli subordinati. Tutti gli obiettivi devono essere orientati al conseguimento della strategia dichiarata nell'ambito degli strumenti di pianificazione.
Gli stessi devono essere individuati in un numero limitato ma soprattutto devono essere rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dalla funzione dirigenziale, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione. Per ogni obiettivo sono definiti opportuni indicatori di performance ed è determinato una proposta concordata di "pesatura" anche tenendo presente i fattori della seguente tabella:

FATTORI/VALUTAZIONI	**3**	**2**	**1**
Rilevanza	*Strategicità alta*	*Media*	*Bassa*
Articolazione	*Molto articolato in fasi di attuazione*	*Media articolazione*	*Sintetico*
Contenuto	*Altamente specifico, contestualizzato e molto chiaro*	*Specifico e/o contestualizzato, chiaro*	*Generico e/o scarsamente comprensibile*
Tempi di attuazione	*Definiti per tutte le fasi*	*Definiti per le fasi iniziali e finali*	*Poco definiti*
Fattibilità	*Obiettivo sfidante e non facilmente raggiungibile*	*Obiettivo innovativo e raggiungibile*	*Obiettivo di processo o facilmente raggiungibile*
Tipologia	*Indicatori di outcome o impatto*	*Indicatori di input/output*	*Indicatori temporali o di attività*

La valutazione a consuntivo, operata sulla base delle diverse misurazioni operate nel corso dell'anno, si propone di stabilire se gli obiettivi formalmente assegnati sono stati conseguiti e in quale misura. Ciò è possibile a condizione che non si pretenda di fornire una misura obbligatoriamente quantitativa di tale conseguimento, ma di *valutare se i risultati raggiunti sono in linea con i risultati attesi*. La valutazione quindi deve poter apprezzare quanto l'attività prodotta per la realizzazione degli obiettivi abbia favorito l'allineamento dei risultati accertati ai risultati attesi.
Nella valutazione finale si tiene conto quindi anche di elementi qualitativi e situazioni gestionali della valutazione di sintesi (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l'obiettivo entro determinati termini…). In genere, la valutazione finale tiene conto anche degli elementi quantitativi (grado di raggiungimento del parametro indicato) e degli elementi qualitativi dell'obiettivo assegnato (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l'obiettivo entro determinati termini, giudizio sulla qualità ed efficienza/efficacia dell'obiettivo realizzato).
L'atto di valutazione è, quindi, un giudizio complessivo che l'amministrazione e l'Organismo di Valutazione fanno sull'operato del responsabile, con riferimento all'area del COME (impegno, comportamento e competenza) e all'area del COSA (rendimento e risultati) e si produce non solo attraverso misurazioni analitiche, ma anche attraverso un processo di analisi, di discussione e di valutazione di sintesi delle attività realizzate dal personale e dai servizi dell'ente.

Tale operato è attuato dalla singola funzione dirigenziale per il restante personale. L'eventuale "pesatura" degli obiettivi è effettuata rispetto al valore complessivo di 100.

Così facendo possiamo definire se l'obiettivo:

a) *non è stato raggiunto* (specificando il perché di una valutazione scarsa o insufficiente e le eventuali attenuanti che hanno determinato una valutazione non soddisfacente);
b) *è stato parzialmente raggiunto* ovvero l'obiettivo è stato avviato ma non concluso; si è realizzato un risultato lievemente sotto il valore del parametro minimo;
c) *è stato raggiunto ad un livello sufficiente* ovvero l'obiettivo è stato realizzato ad un livello compreso tra il livello minimo e il livello massimo e il giudizio è complessivamente di adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza;
d) *è stato pienamente conseguito* ovvero l'obiettivo è stato realizzato ad un livello uguale al valore massimo e il giudizio è complessivamente di più che adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e efficienza.
e) *è stato addirittura superato* (specificando il perché di una valutazione eccellente attraverso esempi significativi); si intende il raggiungimento di un parametro superiore al valore massimo e il giudizio sull'obiettivo è complessivamente di eccellenza e straordinarietà rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza.

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo l'Organismo di Valutazione (Segretario Generale e per le posizioni organizzative) e il singolo responsabile per il personale assegnato esprimono un giudizio per ogni obiettivo tra i 5 proposti e assegnano il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Obiettivo non raggiunto	**1**
Obiettivo parzialmente raggiunto	**2**
Obiettivo raggiunto in misura adeguata	**3**
Obiettivo pienamente conseguito	**4**
Obiettivo conseguito e superato	**5**

Il punteggio (P) così attribuito deve essere ponderato in funzione del peso (p) assegnato a ciascun obiettivo ("individuale" e "di struttura"). Il punteggio ponderato (Pp) è calcolato secondo la seguente

formula: Pp= P*p/100. La somma dei punteggi ponderati di ciascun obiettivo, arrotondati all'unità, dà il punteggio finale relativo agli obiettivi stessi (PB).

5.5 La valutazione dei "risultati": il livello di performance organizzativa

La valutazione della performance individuale delle funzioni direzionali (Segretario Generale e titolari di P.O.) presuppone un collegamento diretto agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.
Pertanto, il livello di performance dell'ambito organizzativo deve essere collocato all'interno di un impianto metodologico finalizzato alla corretta applicazione del ciclo di gestione della performance.
Tale impianto si basa sulla definizione di standard di qualità dei servizi, ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del D. Lgs. n. 198/2009 e sul monitoraggio dei valori attesi sui prodotti per singolo servizio/centro di costo sulla base di quanto stabilito dalla scheda servizio/centro di costo, come rappresentato in allegato.

Il particolare, la performance organizzativa è osservata a due livelli:

1. ***Performance di ente***: che afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi dell'Ente nel rispetto dei piani e dei programmi strategici e degli standards quali-quantitativi, anche attraverso l'osservazione di specifici e opportuni indicatori di natura economico- finanziaria, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento;

2. ***Performance di struttura***: che afferisce al grado di attuazione di piani e programmi, delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività e sullo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, della modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, dell'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi anche attraverso un puntuale e rigoroso ricorso al controllo di gestione e degli obiettivi di promozione delle pari opportunità. I suddetti ambiti sono misurati e valutati con riferimento alla valutazione degli obiettivi individuali di livello dirigenziale e del livello quali-quantitativo dei servizi.

   Relativamente alla *Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati* il Comune, coerentemente al ciclo di gestione della performance, nell'ambito del **"BAROMETRO DELLA QUALITÀ"** sviluppa una misurazione multidimensionale delle performance qualitativa secondo la prospettiva rappresentata dalla deliberazione n.88/2010 della CiVIT.

Pertanto, si intende per:

a) servizio: l'attività attraverso la quale l'ente rende un servizio al pubblico, e soddisfa un interesse giuridicamente rilevante, direttamente riferibile ad un singolo soggetto ed omogeneo rispetto ad una collettività differenziata di utenti;
b) utente: il soggetto, individuale o collettivo, che ha diritto di usufruire o che comunque richiede di usufruire del servizio pubblico;
c) standard di qualità: i livelli di qualità che l'ente deve assicurare. Essi sono misurati attraverso indicatori, per ognuno dei quali deve essere definito, e pubblicizzato, un "valore programmato", che consenta di verificare se un servizio o una prestazione possa essere considerata di qualità, essendo stato rispettato lo standard previsto.

5.5.1 La valutazione della performance di ente

Per valutare il livello di performance di ente l'Organismo di valutazione fa riferimento:

1. all'andamento dei seguenti indicatori economico-finanziari/

   - Equilibrio strutturale di parte corrente
   - Saturazione dei limiti di indebitamento
   - Utilizzo anticipazioni si tesoreria
   - Anticipazioni di tesoreria non rimborsate

- Il Comune ha rispettato i parametri di deficitarietà strutturale?
- Il Comune ha rispettato il patto di stabilità interno negli ultimi 3 anni?
- Rispetto degli equilibri di bilancio

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo economico-finanziario l'Organismo di Valutazione esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Obiettivo economico-finanziario non perseguito	**1**
Obiettivo economico-finanziario perseguito e parzialmente raggiunto	**2**
Obiettivo economico-finanziario perseguito e raggiunto in misura adeguata	**3**
Obiettivo economico-finanziario perseguito e generalmente conseguito oltre i targets predefiniti	**4**
Obiettivo economico-finanziario perseguito, conseguito e superato in tutti i targets	**5**

2. al grado di realizzazione complessiva degli obiettivi operativi nell'ambito dell'albero delle performance.

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Le azioni strategiche dell'albero delle performance non sono state perseguite attraverso gli obiettivi operativi	**1**
Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite e parzialmente realizzate attraverso gli obiettivi operativi	**2**
Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite e realizzate in misura adeguata attraverso gli obiettivi operativi	**3**
Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite e generalmente realizzate oltre i targets predefiniti attraverso gli obiettivi operativi	**4**
Le azioni strategiche dell'albero delle performance sono state perseguite, realizzate e superate in tutti i targets degli obiettivi operativi	**5**

3. al grado di performance qualitativa generale

GIUDIZIO	PUNTEGGIO CORRISPONDENTE
Standard quali-quantitativo NON rispettato	**1**
Standard quali-quantitativo parzialmente in linea con i valori programmati	**2**
Standard quali-quantitativo in linea con i valori programmati	**3**
Standard quali-quantitativo mediamente oltre i valori programmati	**4**
Standard quali-quantitativo oltre i valori programmati	**5**

Il livello di performance di ente PE è dato dalla seguente formula:

$$PE = (PE1 * 30\%) + (PE2 *40\%) +(PE3*30\%)$$

Ove si intende:
PE = performance di ente.
PE1 = performance di ente data dal livello di copertura degli indicatori di natura economico-finanziaria;
PE2 = performance di ente data dal contributo degli obiettivi operativi nella realizzazione delle azioni strategiche dell'albero delle performance.
PE3= performance di ente data dal livello qualitativo complessivo.

5.5.2 La valutazione della performance di struttura direzionale

La performance di struttura è misurata e valutata:

1. con riferimento ai risultati conseguiti nell'ambito degli obiettivi attribuiti alle strutture dei singoli titolari di P.O.;
2. con riferimento ai livelli quali-quantitativi conseguiti.

Per valutare il livello di performance qualitativa l'O.d.v. esprime un giudizio tra i 5 proposti e assegna il punteggio ad esso corrispondente, come illustra la seguente tabella:

GIUDIZIO	**PUNTEGGIO CORRISPONDENTE**
Standard quali-quantitativo NON rispettato	**1**
Standard quali-quantitativo parzialmente in linea con i valori programmati	**2**
Standard quali-quantitativo in linea con i valori programmati	**3**
Standard quali-quantitativo mediamente oltre i valori programmati	**4**
Standard quali-quantitativo oltre i valori programmati	**5**

Il punteggio (P) così attribuito deve essere ponderato in funzione del peso (p) assegnato a ciascun servizio. Il punteggio ponderato (Pp) è calcolato secondo la seguente formula: Pp= P*p/100
La somma dei punteggi ponderati di ciascun servizio, arrotondati all'unità, dà il punteggio finale relativo alla performance qualitativa PQ1.
Il parametro PQ2 sarà dato dal livello di raggiungimento degli obiettivi attribuiti alle strutture dirette (totale del grado di raggiungimento degli obbiettivi – scala da 1 a 5 – diviso il numero degli obiettivi).
Il livello di performance di struttura direzionale relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità è dato dalla seguente formula:

$$PQ = (PQ1 * 50\%) + (PQ2 *50\%)$$

Ove si intende:
PQ2 = performance di struttura data dal livello di conseguimento degli obiettivi operativi nell'ambito dell'albero delle performance;
PQ1 = performance di struttura data dal livello di performance qualitativa mantenuta all'interno dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità (quale media dei livelli di performance qualitativa dei differenti ambiti organizzativi di diretta responsabilità).

5.6 L'autovalutazione dei "risultati"

Una analisi esauriente e sistematica dei risultati raggiunti sia a livello di performance organizzativa che individuale può presupporre anche l'approccio autovalutativo al fine di consentire all'Amministrazione di distinguere chiaramente i propri punti di forza e individuare le aree nelle quali

possono essere attuati miglioramenti. Ecco perché ciascuna funzione direzionale (Segretario Generale e titolari di P.O) nel corso dei differenti monitoraggi è chiamato a redigere un report indirizzato all'Organismo di Valutazione, e alla Giunta Comunale secondo quanto definito nell'allegato 3 "Scheda monitoraggio obiettivi".

6. LA COSTRUZIONE DEGLI INDICATORI

Gli indicatori devono essere definiti con riferimento ai diversi ambiti di misurazione e valutazione della performance secondo a seguente catalogazione:

1) **indicatori di outcome:** esprimono *"l'impatto, risultato ultimo di una azione"* (delibera CIVIT 89/2010) e cercano di quantificare gli impatti dell'azione dell'Ente nel suo complesso sull'ambiente esterno, in termini di risposta ai bisogni dei differenti stakeholders;
2) **indicatori di output:** esprimono *"ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo"* (delibera CIVIT 89/2010) e misurano i risultati ottenuti nell'ambito di programmi strategici e progetti operativi;
3) **indicatori di efficienza:** esprimono *"la capacità ottimale di sfruttamento delle risorse"* e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi (es. costo dell'input, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti alla misurazione dell'output di un programma (efficienza del programma). Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (input) e risultati ottenuti (output);
4) **indicatori di efficacia:** esprimono *"la capacità di raggiungere gli obiettivi"* e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici. Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (output) ed obiettivi;
5) **indicatori di qualità:** sono definiti come *"quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse (ad esempio una dimensione della qualità effettiva)"*(delibera CIVIT 88/2010). La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a quattro dimensioni ritenute essenziali: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. L'analisi della qualità effettiva di un servizio indica in che modo ed in che misura si è in grado di dare una risposta pronta, coerente ed esauriente alle richieste degli utenti minimizzando per esempio il numero dei passaggi necessari, i disagi o gli imprevisti provocati da disservizi. Essa sarà misurata mediante opportuni standard di qualità del servizio definiti ex ante. La qualità percepita dagli utenti, è diversa dalla qualità effettiva dei servizi, e potrà, invece, essere rilevata con questionari, interviste ed altri tecniche di misurazione della customer satisfaction.

Per la costruzione degli indicatori di performance ci si riferisce al modello della Balanced Scorecard secondo la seguente articolazione:

PROSPETTIVE	VISIONE
Prospettiva utente (dall'esterno verso l'interno)	*Soddisfazione dell'utenza anche attraverso il potenziamento dei servizi*
Prospettiva economico-finanziaria (prospettiva passata)	*Ottimizzare i costi/benefici*
Prospettiva dei processi interni (dall'interno verso l'esterno)	*Semplificare e migliorare l'organizzazione*
Prospettiva innovazione e sviluppo (prospettiva futura)	*Creare un clima organizzativo positivo a aperto al cambiamento*

Ogni indicatore di performance dovrà essere definito in modo tale da evidenziare la coerenza tra indirizzi strategici e gestione operativa facendo riferimento alla seguente scheda semplificata di cui alla deliberazione n.121/2010 della CiVIT:

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Responsabile della *performance* legate all'indicatore	Chi è responsabile per la *performance* rilevata tramite questo indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

Note:	

Contestualmente alla definizione degli obiettivi, per gli indicatori principali di performance viene condotto, eventualmente e se ritenuto funzionale, un test di validazione della qualità dell'indicatore a cura dell'Organismo di Valutazione e secondo la tabella sottoriportata, conformemente alle relative indicazioni contenute nella delibera CiVIT n.89/2010.

ATTRIBUTI DEGLI INDICATORI	**VALUTAZIONE**				
	-				**+**
Comprensibile	*-2*	*-1*	*0*	*1*	*2*
Rilevante	*-2*	*-1*	*0*	*1*	*2*
Confrontabile	*-2*	*-1*	*0*	*1*	*2*
Fattibile	*-2*	*-1*	*0*	*1*	*2*
Affidabile	*-2*	*-1*	*0*	*1*	*2*
Appropriato	*-2*	*-1*	*0*	*1*	*2*
Pertinente	*-2*	*-1*	*0*	*1*	*2*
Significativo	*-2*	*-1*	*0*	*1*	*2*

Per ogni indicatore di performance, oltre ad una puntuale e corretta taratura, è inoltre definito il criterio di misurazione ovvero se trattasi di:

1. misure dirette;
2. rapporti;
3. on/off;
4. scale di valutazione;
5. descrizioni generali.

Per ciascun target è altresì condotto un test che, al pari di ciascun indicatore, ne misuri la solidità dal punto di vista qualitativo secondo quanto previsto dalla già citata deliberazione n.89/2010 della CiVIT.

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
< 2	Prestazioni negative
≥2X < 2,5	Presatazioni sufficienti
≥2,5 X < 3	Prestazioni adeguate
≥3 X < 3,50	Presatazioni buone
≥3,50 X < 4	Prestazioni molto buone
≥4 X <4,50	Prestazioni ottime
≥4,50 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
< 2	==
≥2X < 2,5	40% della retribuzione di risultato
≥2,5 X < 3	50% della retribuzione di risultato
≥3 X < 3,50	60% della retribuzione di risultato
≥3,50 X < 4	80% della retribuzione di risultato
≥4 X <4,50	90% della retribuzione di risultato
≥4,50 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 o PARZIALMENTE ADEGUATA" 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.

Con l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione e/o Piano degli Obiettivi, l'ente formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli responsabili di settore.
In questa fase il Nucleo di Valutazione verifica la completezza e la coerenza del piano degli obiettivi in relazione al sistema di misurazione e di valutazione.

L'amministrazione, anche su valutazione e proposta del Nucleo di Valutazione, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare. Le suddette operazioni dovranno essere precedute, così come per la definizione degli obiettivi, da un processo di concertazione con il personale titolare di P.O..

Entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di valutazione l'Organismo di Valutazione propone al Sindaco la valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative e del Segretario Generale (per quanto di competenza), e, previa approvazione della stessa, convoca formalmente il personale per il colloquio di valutazione.

La valutazione del personale assegnato alle singole posizioni organizzative deve avvenire presumibilmente entro il 15 aprile dell'anno successivo a quello di valutazione.

Entro 30 giorni dalla validazione finale sulla performance di ogni anno è prevista l'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi collegati alla performance individuale.

In generale pertanto, il Nucleo di Valutazione:

a) comunica tempestivamente eventuali criticità riscontrate nel processo di misurazione, valutazione e monitoraggio ai competenti organi interni di governo;
b) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dalla normativa vigente, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

11. GLI ERRORI DA EVITARE

a) *Effetto alone:* Il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere tutta la valutazione.
b) *Standardizzazione:* Il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione.
c) *Appiattimento:* Il valutatore assegna costantemente il valore centrale/medio per tutte le scale di valutazione.
d) *Durezza:* Il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo.
e) *Equazione personale:* Il valutatore ritiene accettabili solo coloro i quali hanno caratteristiche simili o uguali alle sue.
f) *Influenza di giudizi precedenti:* Il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza, piuttosto che ai dati emersi.
g) *Influenza dei pregiudizi:* Il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità agganciate a stereotipi.
h) *Slittamento:* Il valutatore in giudizi successivi assegna acriticamente punteggi sempre migliori.
i) *Influenza della mansione:* Il valutatore non prende in considerazione la prestazione del valutato ma la mansione a lui affidata.
j) *Generosità:* La valutazione è influenzata dal timore di danneggiare il valutato.

12. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Il titolare di P.O. che intenda contestare la valutazione della performance individuale effettuata dal Nucleo di Valutazione deve, a pena di decadenza, entro 15 giorni dalla comunicazione della scheda individuale di valutazione, attivare la procedura di conciliazione, indirizzando al Sindaco e al Nucleo di Valutazione formale istanza di riesame, debitamente protocollata, con indicazione dei profili di valutazione impugnati e delle motivazioni del ricorso.
Il Nucleo di Valutazione, entro 10 giorni dal ricevimento della contestazione, convoca il titolare di P.O., eventualmente assistito da un rappresentante sindacale cui abbia conferito mandato, per un confronto sulla valutazione. Dell'esito dell'incontro viene consegnata relazione al Sindaco.
Il Sindaco, con proprio atto, nei 15 giorni successivi, detta disposizioni in ordine alla composizione del conflitto, assumendo motivata decisione definitiva, tenuto conto dell'esito del confronto di cui sopra.
La valutazione definitiva potrà essere oggetto, successivamente all'esperimento della sopra citata procedura di conciliazione, di sola impugnativa in via giurisdizionale.
Per le procedure di conciliazione si rimanda alle modalità descritte dall'art. 410 c.p.c..

Il dipendente che intenda contestare la valutazione della performance individuale effettuata dal proprio Titolare di P.O deve, a pena di decadenza entro 15 giorni dal ricevimento della relativa scheda, attivare la procedura di conciliazione, indirizzando al proprio Titolare di P.O. formale nota di contestazione, debitamente protocollata, con indicazione dei profili di valutazione impugnati e delle motivazioni del ricorso.
Il Titolare di P.O. che ha espresso la valutazione, entro 10 giorni dal ricevimento della contestazione, convoca il dipendente eventualmente assistito da un rappresentante sindacale cui abbia conferito mandato, per un confronto sulla valutazione. Entro 8 giorni dall'incontro il Titolare di P.O. assume definitiva decisione in merito alla composizione del conflitto, tenuto conto dell'esito del confronto di cui sopra.
La valutazione definitiva potrà essere oggetto, successivamente all'esperimento della sopra citata procedura di conciliazione, di sola impugnativa in via giurisdizionale.
Per le procedure di conciliazione si rimanda alle modalità descritte dall'art. 410 c.p.c..

13. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

La Riforma Brunetta innova la precedente disciplina dei controlli interni alle pubbliche amministrazioni dettata dal D. Lgs. n.286/1999 e dal D. Lgs.n.267/2000. Di seguito il D.L. 174/2012 innova ulteriormente l'art. 147 del TUEL. Le forme di controllo interno sono per il sistema delle autonomie locale così strutturate:

Controllo di regolarità amministrativa e contabile	
SOGGETTI	Segretario Comunale, Responsabile del Settore Economico Finanziario, Ufficio ragioneria e Collegio dei revisori contabili, Titolari di P.O.
OGGETTO	Verifiche per assicurare il regolare andamento della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale e la regolarità amministrativa degli atti del Comune
LOGICA	Pubblicistica (rispondenza alle norme che regolano l'attività dell'ente e, in particolare, la loro gestione contabile e finanziaria)
FONTE NORMATIVA	*Art.147 e ss. del D. Lgs. n.267/2000 come modificato dall'art. 3 c. 1 lett. D) DL. 174/2012* *1. Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa, individuano strumenti e metodologie adeguati a:* *a) garantire attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;*
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	La posizione del Collegio dei revisori contabili è del tutto indipendente dagli altri organi di controllo interno, nonché dagli organi di governo.

Controllo di gestione	
SOGGETTI	Unità interna all'Amministrazione a supporto del sistema di programmazione e controllo dell'Ente e Titolari di P.O. (come da Regolamento del. 7/C.C. del 21.2.2013)
OGGETTO	Misurazione dell'efficienza, efficacia ed economicità (3E) dell'azione amministrativa, in relazione ai programmi (obiettivi gestionali, risultati attesi e relative responsabilità) ed alle risorse destinate al loro perseguimento
LOGICA	Aziendale (supporto ai processi decisionali)
FONTE NORMATIVA	*Art. 196 del D. Lgs. n.267/2000* *1. Al fine di garantire la realizzazione degli obiettivi programmati, la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità ed il buon andamento della pubblica amministrazione e la trasparenza dell'azione amministrativa, gli enti locali applicano il controllo di gestione secondo le modalità stabilite dal presente titolo, dai propri statuti e regolamenti di contabilità.* *2. Il controllo di gestione è la procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi.* *Art. 198 del D. Lgs. n.267/2000* *1. La struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del controllo di gestione fornisce le conclusioni del predetto controllo agli amministratori ai fini della verifica dello stato di attuazione degli obiettivi programmati ed ai responsabili dei servizi affinché questi ultimi abbiano gli elementi necessari per valutare l'andamento della gestione dei servizi di cui sono responsabili.* *Art. 198-bis del D. Lgs. n.267/2000* *1. Nell'ambito dei sistemi di controllo di gestione di cui agli articoli 196, 197 e 198, la struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del controllo di gestione fornisce la conclusione del predetto controllo, oltre che agli amministratori ed ai responsabili dei servizi ai sensi di quanto previsto dall'articolo 198, anche alla Corte dei conti.*
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Interlocutori principali del controllo di gestione sono: gli organi di governo, i titolari di P.O. e i responsabili dei servizi

Valutazione del personale	
SOGGETTI	Organismo Indipendente di Valutazione Titolari di P.O.
OGGETTO	Valutazione delle performance delle strutture organizzative e dei singoli, anche in relazione all'erogazione di premi al merito (di cui al titolo III del D.Lgs 150/2009)
LOGICA	Aziendale (per la promozione del merito, della produttività e della qualità delle prestazioni professionali)
FONTE NORMATIVA	**Art.147 del D. Lgs. n.267/2000** 1. Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa e organizzativa, individuano strumenti e metodologie per garantire, attraverso il controllo di regolarita' amministrativa e contabile, la legittimita', la regolarita' e la correttezza dell'azione amministrativa.

	Art. 9 del D. Lgs. 150/2009. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale 1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unita' organizzativa in posizione di autonomia e responsabilita' ((, secondo le modalita' indicate nel sistema di cui all'articolo 7,)) e' collegata: a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilita' ((, ai quali e' attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva)); b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; c) alla qualita' del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate ((, nonche' ai comportamenti organizzativi richiesti per il piu' efficace svolgimento delle funzioni assegnate)); d) alla capacita' di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. ((1-bis. La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e' collegata altresi' al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonche' di quelli specifici definiti nel contratto individuale.)) 2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate: a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) alla qualita' del contributo assicurato alla performance dell'unita' organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi. 3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternita', di paternita' e parentale.
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione del personale sono rivolti agli organi di governo (che deliberano l'erogazione dei premi) e sono resi anche pubblici

Valutazione e controllo strategico	
SOGGETTI	Organismo Indipendente di Valutazione e Giunta Comunale
OGGETTO	Valutazione della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché l'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione e dei possibili rimedi
LOGICA	Aziendale
	CIFRA SOPRA
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti della valutazione strategica sono indirizzati agli organi di governo

Controllo sulla qualità dei servizi	
SOGGETTI	Titolari di P.O. Servizio controllo di gestione
OGGETTO	Misurazione della qualità dei servizi erogati e delle prestazioni rese e verifica del gradimento da parte dell'utenza
LOGICA	Aziendale (per la promozione del merito, della produttività e della qualità delle prestazioni professionali)
FONTE NORMATIVA	**Art.147 del D. Lgs. n.267/2000** Il sistema di controllo interno e' diretto a: *Omissis commi da a) ad d)* … e) garantire il controllo della qualita' dei servizi erogati, sia direttamente, sia mediante organismi gestionali esterni, con l'impiego di metodologie dirette a misurare la soddisfazione degli utenti esterni e interni dell'ente.
RELAZIONE CON GLI ORGANI DI GOVERNO	Gli esiti del rispetto di quanto previsto dalle rispettive Carte dei Servizi sono trasmessi al Sindaco e al Segretario Generale. Gli esiti della Customer Satisfaction sono trasmessi alla Giunta Comunale e al Segretario Generale

A tal fine occorre prevedere un ciclo di programmazione finanziaria dell'Ente che tenga in considerazione quanto segue:

- definizione di una tabella di raccordo tra le funzioni ed i servizi del Bilancio e le funzioni ed i servizi delle linee strategiche;
- definizione di un Piano dei Centri di Responsabilità (CDR) e delle relative linee strategiche correlati centri di responsabilità politico-amministrativa;
- correlazione tra risorse (finanziarie, strumentali ed umane) e obiettivi;
- definizione delle informazioni circa la dimensione della qualità dei servizi erogati (ai sensi dei principi di cui all'articolo 11 del d. lg. n. 150 del 2009 e delle indicazioni di cui alla delibera n. 88 del 24 giugno 2010), secondo il modello sottorappresentato:



14.LA DEFINIZIONE della QUALITA' EFFETTIVA

Il processo per la definizione e misurazione degli standard di qualità va collocato all'interno dell'impianto metodologico che le amministrazioni pubbliche devono attuare per sviluppare il ciclo di gestione della performance e, più in generale, per attuare quanto previsto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in materia di "Misurazione, Valutazione e Trasparenza della Performance".

1. La definizione della mappa dei servizi

La prima azione è l'esatta individuazione dei servizi erogati. Tale azione è propedeutica non solo alla misurazione della qualità dei servizi pubblici, ma anche all'attivazione dell'intero impianto, previsto dagli articoli 7 e 8 del dlg. n. 150/2009, in materia di "Sistemi di misurazione e valutazione della performance". In sostanza l'amministrazione deve individuare i processi di propria pertinenza, che comportano come risultato finale (output) l'erogazione di un servizio al pubblico. Per ogni tipologia individuata occorre analizzare:

1. le principali caratteristiche dei servizi erogati;
2. le modalità di erogazione;
3. la tipologia di utenza che usufruisce del servizio.

Tale analisi fornisce i dati e le informazioni necessarie per l'attuazione delle successive azioni finalizzate all'elaborazione degli standard di qualità.

2. Le dimensioni della qualità

Ai fini dell'individuazione degli standard occorre, innanzitutto, definire le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi ovvero:

1. *Accessibilità:* disponibilità/diffusione di un insieme predefinito d'informazioni che consentono a qualsiasi potenziale fruitore di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione può essere richiesta, nonché di fruirne direttamente e nel minor tempo possibile. In pratica l'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/o virtuali e predisponendo opportuni segnalatori o contenuti informativi messi a disposizione del pubblico, per mezzo dei quali si limitano gli impedimenti che, rendendo difficoltosa la individuazione dei siti fisici o virtuali +nei quali il servizio o la prestazione può essere richiesta, di fatto (cioè nel momento in cui si presenta l'esigenza di ottenere quel servizio o quella prestazione) ne limitano la fruizione diretta ed immediata. Ne sono sottodimensioni la
    a. Accessibilità fisica: accessibilità a servizi/prestazioni erogate presso sedi/uffici dislocati sul territorio;
    b. Accessibilità multicanale: accessibilità a servizi/prestazioni erogate ricorrendo a più canali di comunicazione.

2. *Tempestività:* tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Una prestazione o un servizio è di qualità se il periodo di tempo necessario alla erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito (e ritenuto, convenzionalmente, appropriato per coloro che lo richiedono). Più precisamente un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa, come a volte si dice 'in tempo reale'. In questo caso si può dire, convenzionalmente, che il tempo intercorso tra richiesta ed erogazione è pari a zero. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora la erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio - anche se successivamente erogato - non sia stato erogato tempestivamente.

3. *Trasparenza:* disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come, che cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese ottenerlo. Ad esempio,

l'erogazione di un servizio può essere considerato trasparente qualora ai potenziali fruitori siano resi noti aspetti come:

- i costi associati alla erogazione del servizio richiesto;
- chi è e come entrare in contatto con il responsabile dell'ufficio o del procedimento che la richiesta consente di avviare,
- i tempi [programmati] di conclusione,
- il risultato atteso,
- in che modo sarà messo a disposizione del richiedente,
- come potranno essere superati eventuali disservizi o anomalie riscontrate.

4. *Efficacia:* rispondenza del servizio o della prestazione alle esigenze del richiedente. La nozione di efficacia può essere caratterizzata operativamente ricorrendo a molteplici significati. In questa sede un servizio o una prestazione può essere qualificata come efficace se possiede almeno tre proprietà fondamentali, dovendo fornire al richiedente una risposta
   - formalmente corretta nel rispetto del diritto (ad esempio, contrattuale) di cui è titolare,
   - coerente con le aspettative formatesi al momento del contatto con l'ufficio nel quale è stata presentata la richiesta,
   - onnicomprensiva rispetto all' esigenze espresse dal richiedente medesimo.

   Ne sono sotto-dimensioni la:
   a. Conformità: corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio,
   b. Affidabilità: coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitore,
   c. Compiutezza: esaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze finali del cliente/fruitore.

5. *Efficienza:* rispondenza del servizio o della prestazione con la minima allocazione possibile di risorse.

3. Le modalità di individuazione ed elaborazione degli indicatori di qualità

La successiva azione consiste nell'elaborazione degli indicatori per la misurazione del livello di qualità dei servizi erogati. Gli indicatori elaborati devono rappresentare compiutamente le dimensioni della qualità effettiva. Dovrà essere individuato, in particolare, un adeguato numero di indicatori – almeno tre o quattro per ciascuna dimensione - selezionati in modo da fornire informazioni distintive, rilevanti e tali da rendere espliciti i livelli della qualità dei servizi e delle prestazioni erogate.

4. Le modalità di definizione degli standard

Il passaggio successivo consiste nella definizione degli standard di qualità del servizio erogato, ossia il livello di qualità che l'amministrazione si impegna a mantenere. Gli standard di qualità devono essere definiti per ogni indicatore selezionato al fine di rappresentare e misurare le dimensioni della qualità effettiva. Lo standard di qualità si basa sulla nozione di qualità effettiva dei servizi e si compone di due elementi:

- un indicatore di qualità;
- un valore programmato, che rappresenta il livello di qualità da rispettare ogni volta che il servizio viene erogato.

Per la definizione del valore programmato si devono verificare preliminarmente:

- le previsioni di termini fissati da leggi o regolamenti;
- gli standard di qualità già determinati all'interno della Carta dei Servizi o in altri provvedimenti adottati in materia.

5. La pubblicizzazione degli standard della qualità dei servizi

Gli standard della qualità dei servizi devono essere agevolmente accessibili agli utenti. In tal senso le amministrazioni, in linea con i principi contenuti nell'articolo 11 del dlg. n. 150/2009 in materia di trasparenza, devono pubblicare i dati sul sito istituzionale, nonché attivare tutte le altre azioni idonee a garantire la trasparenza. Gli utenti devono, in particolare, accedere alle informazioni e ai dati riguardanti il livello di qualità che viene garantito per ogni standard al fine di verificarne il rispetto in relazione al servizio ricevuto o richiesto ed eventualmente, in caso di violazione, agire in giudizio ai sensi dell'articolo 1 del dlgs. n. 198/2009. Analoga trasparenza deve essere garantita anche per le azioni di miglioramento che l'amministrazione ha attuato o intende attuare per aumentare il livello di qualità dei servizi erogati.

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

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

AREA INNOVATIVA

Proposta di soluzioni innovative

Capacità di ricercare e sperimentare soluzioni innovative che non si riferiscono a schemi tradizionali o già adottati.

- Saper individuare e definire nuove soluzioni
- Saper elaborare idee innovative
- Saper valutare la fattibilità delle nuove soluzioni

Iniziativa

Capacità di operare con atteggiamento proattivo.

- Saper agire anche se non sollecitati
- Saper anticipare soluzioni in relazione agli obiettivi da realizzare
- Saper gestire eventuali insuccessi

Adattabilità e flessibilità

Capacità di adattamento al mutamento ambientale.

- Saper affrontare in modo proattivamente i mutamenti
- Saper adeguare il proprio comportamento e cogliere il cambiamento come opportunità
- Saper manifestare disponibilità al cambiamento

Pensiero ideativo

Capacità di ideare e progettare soluzioni che non sono riferibili a modelli già adottati

- Saper correlare idee e progettualità agli obiettivi
- Saper garantire modelli operativi nuovi ma sempre funzionali al sistema
- Saper valutare l'efficacia dei modelli ideati

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

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	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)								

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.		

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:

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

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*	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)									

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		

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.