



COMUNE DI MARIANO DEL FRIULI

PROVINCIA DI GORIZIA

Il Sistema della Performance del Comune di Mariano del Friuli

Approvato con delibera della Giunta Comunale n.52 dd.24 luglio 2012.

In vigore dalla stessa data.

SOMMARIO

- A. Premessa e principi generali**
- B. La gestione della performance organizzativa**
- C. La gestione della performance individuale**
 - C.1 Criteri comuni**
 - C.2 Direttore Generale**
 - C.3 Incaricati di posizioni organizzative**
 - C.4 Dipendenti**
- D. Indicazioni finali**

ALLEGATI

A. Premessa e principi generali

Il presente documento, è adottato in attuazione del D.lgs 150/09, della L.R. 16/2010, del “Regolamento di disciplina della misurazione, valutazione e integrità e trasparenza della performance” (D.G. n. 52/2012), della normativa vigente per gli Enti Locali in materia di programmazione degli interventi e di premiazione del merito degli operatori.

Esso ha per oggetto la definizione del sistema e della metodologia della misurazione, valutazione e gestione della performance organizzativa ed individuale dell'Amministrazione Comunale di Mariano del Friuli.

A.1 - Finalità del sistema e della metodologia di misurazione, valutazione e gestione della performance organizzativa e individuale

Il sistema di misurazione, valutazione e gestione della performance si propone di:

- promuovere il miglioramento quali-quantitativo del servizio pubblico comunale;
- migliorare i processi decisionali e attuativi delle decisioni;
- valorizzare le competenze professionali;
- favorire l'integrità, la trasparenza e la credibilità (accountability) dell'Amministrazione.

La piena realizzazione del sistema della performance, così come di seguito definito, il suo sviluppo e miglioramento rappresentano l'obiettivo a cui tendere anche attraverso il monitoraggio e le valutazioni annuali dell'attuazione stessa.

A.2 - Oggetto della performance

L'oggetto primario della performance è **il valore del servizio pubblico**, dato dalla capacità di rispondere ai bisogni dei cittadini e di promuovere l'interesse generale attraverso l'utilizzo efficiente delle risorse a disposizione, di cui il capitale umano è il fattore principale. La performance non può prescindere dalla verifica dei risultati e dalla chiara definizione e controllo degli obiettivi da raggiungere in attuazione delle linee politiche strategiche adottate dall'Amministrazione. La performance è misurata e valutata a livello di Ente, di settore, di servizio o unità organizzativa e a livello individuale di singolo operatore. La valutazione della performance individuale è in funzione della performance organizzativa. Di seguito, in attuazione del “Regolamento di disciplina della misurazione, valutazione e integrità e trasparenza della performance” (D.G. n.52/2012), sono evidenziate rispettivamente le caratteristiche:

I. del sistema di gestione della performance organizzativa;

II. del sistema di gestione della performance individuale.

B. La gestione della performance organizzativa

B.1 - Misurazione e valutazione della performance

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa attraverso la rendicontazione (reporting) costituisce, insieme alla chiara individuazione delle responsabilità, la premessa indispensabile per una adeguata e motivata definizione degli obiettivi e delle priorità, e non viceversa. In funzione del ciclo della performance, la misurazione e valutazione dei risultati conseguiti nell'ultimo esercizio, con l'analisi delle relative criticità, deve precedere logicamente e servire per stabilire la programmazione (Piano, programmi e progetti) degli esercizi successivi.

B.2 - Livelli e ambiti di misurazione, valutazione e gestione della performance organizzativa

Gli obiettivi dell'Amministrazione sono rappresentati secondo una mappa logica (albero della performance) che evidenzia i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi. Ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa gli obiettivi sono riconducibili ai seguenti livelli e ambiti di osservazione e analisi:

1. lo stato generale di buona salute o meno dell'ente, condizione necessaria per garantire non solo l'attuazione delle strategie, ma anche il proseguimento dell'attività e l'erogazione dei servizi fondamentali;
2. l'espletamento delle funzioni istituzionali, comprendenti il portafoglio delle attività e dei servizi obbligatori erogati per settore, con riferimento ai relativi destinatari, beneficiari e portatori d'interesse;
3. l'attività discrezionale, ma indispensabile, di ricerca e sviluppo, miglioramento e innovazione. L'andamento dell'Amministrazione, la programmazione e lo stato di attuazione degli obiettivi, ai livelli e degli ambiti di cui sopra, vengono misurati e valutati con indicatori riferiti a:
 - le modalità, le fasi e i tempi di svolgimento delle attività e di attuazione dei progetti, nell'ottica di una costante ottimizzazione dei processi e procedimenti, anche con riferimento alle differenti modalità organizzative di gestione dei servizi (*monitoraggio processi*);
 - lo sviluppo delle reti di intervento e di servizio e, in particolare, le collaborazioni con altri Comuni (*monitoraggio processi*);
 - l'impiego delle risorse umane e finanziarie (*input/output*), nell'ottica dell'incremento dei rendimenti, del contenimento dei costi e di un'organizzazione snella dell'Amministrazione (*efficienza ed economicità*);
 - il raggiungimento o meno dei risultati finali attesi in termini quantitativi e qualitativi (*appropriatezza ed efficacia*);
 - la soddisfazione dei destinatari, dei beneficiari e dei portatori di interesse e la qualità effettiva dei servizi offerti, nell'ottica del miglioramento continuo anche grazie al coinvolgimento e alla partecipazione (*qualità*);
 - l'impatto dell'azione amministrativa sull'ambiente esterno di riferimento (*outcome*);
 - il confronto con altre amministrazioni che svolgono attività simili per evidenziare i punti di forza o le carenze da colmare (*benchmarking*).

B.3 - Sistema informativo di misurazione, valutazione e gestione della performance organizzativa

Ai fini della misurazione e valutazione dei livelli e ambiti della performance sopra individuati viene definito e sviluppato, in base a priorità stabilite annualmente, un sistema d'informazioni, articolato in sotto-sistemi, alimentato dalle diverse strutture organizzative dell'Amministrazione in funzione della gestione e del controllo di direzione. Tale sistema, prevedendo l'espressione degli andamenti tendenziali ed attesi (target), consente di rappresentare ex post anche il grado di conseguimento degli

obiettivi fissati ex ante. La lettura attraverso i dati del sistema informativo della situazione e degli obiettivi da perseguire trova annualmente espressione nella Relazione sulla performance e nel Piano della performance di cui ai successivi punti B.5, B.6, e B7.

B.4 - Attori del processo di misurazione, valutazione e gestione della performance

La struttura funzionale del Comune si articola in Servizi, di diversa entità e complessità, finalizzati allo svolgimento di attività finali (di intervento e di servizio) e strumentali o di supporto alle prime. I Servizi sono raggruppati, di regola, in Aree, quali raggruppamenti di unità organizzative chiamate all'assolvimento di attività tra loro omogenee. All'Area è preposto un Titolare di P.O., che assume la responsabilità gestionale e di risultato della complessiva attività dei Servizi ivi ricompresi.

Il sistema di misurazione, valutazione e gestione della performance organizzativa implica un processo strutturato che vede coinvolti gli attori dell'ente a diverso titolo e con diversi ruoli:

- l'organo di indirizzo politico esprime, sulla base del programma di mandato, delle relazioni revisionali e programmatiche, indirizzi e controlla i risultati;
- i soggetti operanti presso le aree e servizi, Responsabili di posizione organizzativa, coordinati dal Segretario Comunale-Direttore Generale, gestiscono il relativo sistema informativo rilevando i valori quali-quantitativi legati alle attività di competenza; spetta, in ogni caso, ai Responsabili attestare e certificare l'attendibilità e correttezza delle informazioni trasmesse all'organo di controllo;
- la conseguente rappresentazione del posizionamento dell'Ente rispetto alle linee strategiche e agli obiettivi prefissati, secondo schemi condivisi e in momenti e a livelli prestabiliti, costituisce attività istruttoria e propedeutica alla successiva valutazione;
- i Responsabili redigono una relazione tecnica sul lavoro svolto e un commento alle valutazioni sulla performance raggiunta dalla propria struttura sulla base delle misurazioni effettuate dal proprio servizio;
- l'OIV valida la Relazione sulla performance.

B.5 - La gestione della performance ed i documenti di controllo e programmazione pluriennale e annuale – Procedure di raccordo

Gli obiettivi dell'Amministrazione trovano la loro origine nel Programma di mandato del Comune.

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

1. individuazione, all'inizio dell'esercizio, degli obiettivi annuali anche sulla base della valutazione di quanto già realizzato nei periodi precedenti (Relazione sulla performance nella versione infrannuale come definita al successivo punto B.7); contemporaneamente assegnazione alle strutture ed ai Responsabili degli obiettivi gestionali specifici, con i relativi indicatori e target, oltre che delle risorse finalizzate al loro raggiungimento;
2. monitoraggio infrannuale del grado di raggiungimento delle priorità e degli obiettivi assegnati in rapporto alle risorse, con lo scopo di rendere possibili interventi correttivi e di assicurare il buon andamento dell'azione amministrativa anche attraverso indirizzi e interventi integrativi derivanti da nuove esigenze e problematiche intervenute;
3. misurazione al termine dell'anno di riferimento dei risultati dell'Amministrazione nel suo complesso e delle strutture, sulla base degli obiettivi e degli indicatori assegnati, nonché valutazione dei risultati individuali;
4. rendicontazione dei risultati.

Le fasi del ciclo di gestione della performance sopra descritte sono caratterizzate dall'elaborazione ed approvazione dei seguenti documenti di programmazione:

- Relazione Previsionale e programmatica;
- Bilancio di previsione pluriennale e annuale e suoi allegati;

- PRO (Piano delle Risorse e degli Obiettivi, Piano sulla Performance);
- Rendiconto di gestione;
- Relazione sulla performance.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa tiene conto della struttura organizzativa dell'Ente e delle connesse responsabilità direzionali. Essa viene effettuata almeno a due livelli:

- a livello generale di Ente;
- a livello di Area, cui è preposto un Responsabile che ne assume la responsabilità gestionale e di risultato della complessiva attività dei servizi ivi ricompresi.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa viene articolata temporalmente su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento, in modo tale da permettere eventuali azioni correttive della gestione in corso e, soprattutto, il necessario supporto alla programmazione dell'esercizio successivo. La rendicontazione è in ogni caso effettuata almeno a due cadenze temporali: una infrannuale e una finale, con i risultati definitivi dell'esercizio.

B.6 - Relazione Previsionale e Programmatica (RPP), Piano delle Risorse e degli Obiettivi (PRO), Piano della Performance (PDP) – Procedure di raccordo ed integrazione

Il PRO, opportunamente integrato, esprime il PDP e presenta, secondo quanto indicato nel precedente punto B.2, gli obiettivi e le priorità annuali nel quadro delle compatibilità triennali stabilite dalla RPP.

Il PRO persegue la coerenza tra gli obiettivi strategici pluriennali, i progetti, le priorità annuali e le azioni/attività, stabilisce con riferimento agli indicatori di status dell'Ente:

1. gli obiettivi di intervento e di miglioramento da perseguire nell'esercizio;

2. le responsabilità dei risultati;

3. lo sviluppo previsto del sistema informativo e di performance management dell'Amministrazione.

Gli obiettivi del PRO si caratterizzano per la loro rilevanza nell'ambito delle attività di competenza dell'Ente nonché per la loro misurabilità, controllabilità, chiarezza e limite temporale di riferimento. Consistono in indirizzi prioritari relativi alle attività e ai servizi obbligatori erogati.

Il PRO ha carattere politico-amministrativo, individua progetti e priorità, assegna le risorse.

Il PDP stabilisce gli aspetti tecnici e le modalità gestionali ed organizzative (fasi di lavoro e relativi tempi, indicatori di risultato, ricorso a professionalità esterne, ecc.) sulla base dei quali svolgere le attività e realizzare gli obiettivi, traduzione e declinazione delle priorità e delle linee strategiche contenute nel PRO.

Il Segretario Comunale - Direttore generale entro 15 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione e della RPP, formula la proposta di PRO da sottoporre alla Giunta e redige il PDP di cui la Giunta prende atto contestualmente alla approvazione del PRO.

B.7 - Relazione sulla performance – Procedure di raccordo

Con riferimento ai documenti di programmazione, l'attività di controllo e valutazione della gestione amministrativa è diretta a monitorare costantemente il grado di raggiungimento degli obiettivi in relazione alle risorse assegnate.

I risultati del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale vengono rappresentati in un documento denominato "Relazione sulla performance".

La relazione riferisce:

- dei risultati raggiunti dall'organizzazione complessiva e dalle singole unità organizzative;
- delle rilevazioni sulla qualità effettiva dei servizi resi e sulla soddisfazione degli utenti;
- dei confronti con le altre amministrazioni;

- dello stato del sistema della performance e delle valutazioni effettuate delle performance individuali.

Essa viene validata dall'OIV, inviata al Sindaco entro 30 giorni dall'approvazione del rendiconto di gestione di ciascun anno per la successiva approvazione in Giunta comunale.

Per assicurare l'utilizzabilità tempestiva dell'attività di valutazione nella programmazione dell'esercizio successivo, ogni anno viene redatta una Relazione sulla Performance in prima versione (infrannuale) che precede, logicamente e anche cronologicamente, la predisposizione del PRO-PDP dell'esercizio successivo e ne costituisce il punto di riferimento.

B.8 - Trasparenza

Il presente documento, il PRO-PDP e la Relazione sulla Performance sono pubblicati nell'apposita sezione del sito istituzionale dell'Ente insieme ad ogni altro documento che la Giunta e l'OIV ritengono necessari al fine di assicurare la piena conoscibilità delle attività dell'ente e del suo sistema di misurazione e valutazione della performance da parte dei cittadini e dei portatori di interesse.

Il sito viene progressivamente sviluppato per essere utilizzato come rete di scambio di informazioni con cittadini e utenti, nonché di raccolta di indicazioni e pareri per il miglioramento dell'azione amministrativa del Comune.

C. La gestione della performance individuale

C. 1 CRITERI COMUNI

C.1a - Metodologia per la valutazione della performance individuale

La metodologia per la valutazione delle performance individuali ai vari livelli di responsabilità è comune ed è finalizzata a far condividere a tutti gli operatori valori e obiettivi dell'Amministrazione.

Essa definisce le modalità di misurazione e valutazione delle performance di:

- Il Direttore Generale-Segretario Comunale;
- Le Posizioni Organizzative;
- I Dipendenti.

I valori perseguiti con la valutazione della performance individuale sono diretti a:

- la valorizzazione della professionalità e del lavoro integrato;**
- la condivisione del senso del servizio pubblico.**

La valutazione annuale e pluriennale della performance individuale è diretta a:

- a. la responsabilizzazione degli operatori e la valorizzazione delle competenze professionali e gestionali;
- b. l'orientamento al cittadino e all'utente (interno o esterno), per promuovere una logica di costante miglioramento della qualità del servizio;
- c. l'integrazione e la cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare la continuità dei servizi ed il raggiungimento di risultati sfidanti e complessi;
- d. l'orientamento dell'azione amministrativa alla cultura dei risultati, a produrre "valore" del servizio pubblico e a promuovere l'interesse generale nel tempo;
- e. l'incentivazione alla lotta agli sprechi nella pubblica amministrazione, alla ricerca propositiva di nuove risorse, ai controlli interni di regolarità, di efficienza e di efficacia, all'innovazione;
- f. lo sviluppo professionale degli operatori in funzione dello sviluppo organizzativo e l'erogazione dei compensi economici correlata all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

La misurazione e valutazione annuale della performance individuale è comparativa, è volta a premiare in modo differenziato, con assegnazione alle fasce di merito, la grande maggioranza degli operatori ed è effettuata in funzione della performance organizzativa.

In allegato sono riportati: il Repertorio della metrica adottata per la misurazione delle performance individuali (Allegato 1); i Modelli delle Schede di valutazione della performance individuale (Allegati 2, 4, 6, 9); i Glossari dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione nelle relative schede (Allegati 3, 5, 7, 8).

C.1b - Valutati e valutatori, comunicazione dei programmi di lavoro e della valutazione, revisione delle valutazioni ricevute

Soggetti valutati : annualmente tutti gli operatori dell'Amministrazione con almeno 120 gg. di servizio (o 4 mesi di calendario) sono valutati per il trattamento accessorio collegato alla performance individuale.

Soggetti valutatori : la valutazione della performance individuale viene effettuata annualmente secondo le linee di responsabilità dell'Amministrazione e quanto stabilito dal "Regolamento di disciplina della misurazione, valutazione e integrità e trasparenza della performance" e dalla presente metodologia.

Al fine di assicurare la trasparenza e la piena comprensione delle modalità di valutazione della performance individuale in funzione della performance organizzativa, i valutatori comunicano ai valutati, con i modi ritenuti più consoni ad una amministrazione snella e non burocratizzata, i programmi di lavoro previsti, con i relativi progetti e risultati attesi, gli aggiornamenti in corso d'anno, nonché le schede di valutazione allegate alla presente metodologia esplicitando, ex ante ed ex post, i criteri utilizzati.

Nel caso in cui i valutatori rilevino in corso d'anno criticità, carenze ovvero comportamenti palesemente discontinui della prestazione, incontrano i dipendenti in appositi colloqui affinché possano adeguare il proprio comportamento alle indicazioni ricevute.

Al fine di valorizzare lo sviluppo, la motivazione e il miglioramento della prestazione quali/quantitativa ponendo l'accento sull'ambito dei comportamenti organizzativi, i valutatore compila la sezione dedicata ad indicare le aree di miglioramento possibili.

Tali schede, con la valutazione delle performance individuali sono compilate al termine dell'esercizio, sono controfirmate dall'interessato per presa visione e sono consegnate entro il 31 gennaio al Servizio Personale per l'erogazione del trattamento accessorio.

Qualora un valutato non concordi con la valutazione ricevuta può richiedere entro 5 giorni la revisione della procedura applicata nei suoi confronti all'OIV che, sentiti gli interessati (valutato e valutatore) ed accertata la corretta applicazione o meno delle procedure previste, può, se del caso, richiedere al soggetto valutatore di riesaminare la valutazione data.

C.1c - Principi deontologici dei valutatori

Ciascun valutatore, tenuto conto della complessità dell'attività di misurazione e valutazione della performance nella pubblica amministrazione, dovrà attenersi ai seguenti principi deontologici:

1. La valutazione è utilizzata come strumento di crescita dell'Ente e del personale coinvolto.
2. La valutazione del personale si basa su metodi rigorosi e trasparenti di relazione tra valutato e valutatore, fa riferimento a misure e a fatti, quali gli episodi significativi avvenuti nel corso dell'esercizio che hanno determinato apporti o meno alla performance organizzativa.
3. Il valutatore deve impegnarsi affinché la valutazione della performance individuale non sia utilizzata per ottenere accondiscendenza nel personale.
4. L'Ente e i suoi valutatori riconoscono come essenziale nei processi valutativi la competenza tecnico-metodologica, la trasparenza nel percorso seguito, l'informazione corretta e l'indipendenza di giudizio.

C.2 – SEGRETARIO COMUNALE - DIRETTORE GENERALE

La valutazione del Direttore generale-Segretario comunale viene proposta dall'OIV alla Giunta sentito il Sindaco.

Sono considerati, inoltre, come elementi fondamentali da valutare con riferimento all'area dei risultati del Segretario Comunale - Direttore Generale:

- la performance organizzativa complessiva conseguita dall'Amministrazione;
- le iniziative e le proposte elaborate nel corso dell'anno per il miglioramento della stessa performance organizzativa;
- la valutazione data ai Responsabili di P.O.;
- l'attenzione ed il miglioramento del sistema di misurazione, valutazione e gestione della performance.

C.2a - Profili di Valutazione

Il modello di valutazione della performance individuale è basato su due distinti profili di valutazione (vedasi Allegati 2 e 3, Modello di scheda e relativo Glossario):

1. Area dei risultati raggiunti: Obiettivi comuni a tutti i Responsabili dell'Ente, Obiettivi della struttura organizzativa diretta (Progetti), Mantenimento e Sviluppo delle Attività continuative (andamento dei principali indicatori), Obiettivi intersettoriali. Gli obiettivi sono individuati all'interno della programmazione espressa nel PRO e ai contenuti dell'incarico dirigenziale attribuito formalmente.
2. Area dei comportamenti, delle competenze agite e gestione e sviluppo della performance individuale dei collaboratori. Ossia le modalità con le quali il segretario esplica il loro ruolo per la definizione degli obiettivi ed il raggiungimento dei risultati.

I - Valutazione dei risultati

I parametri da prendere in considerazione per la valutazione sono i seguenti:

- a. Risultati rapportati agli obiettivi comuni a tutta la struttura apicale dell'Ente
- b. Risultati rapportati agli obiettivi ed ai progetti assegnati alla struttura organizzativa diretta
- c. Andamento dei principali indicatori relativi a attività/servizi continuativi
- d. Risultati rapportati agli obiettivi intersettoriali

Ogni risultato atteso è stabilito con riferimento agli obiettivi organizzativi ed ai progetti riportati nel PRO-PDP ed al loro aggiornamento in corso d'anno. La valutazione dei risultati e dei miglioramenti o meno realizzati nelle attività e nei servizi continuativi avviene sulla base dell'andamento negli anni degli indicatori più significativi.

Ad ogni risultato atteso viene attribuito un punteggio differenziato in modo da evidenziarne la rilevanza e la significatività. Il giudizio sul risultato effettivo viene formulato sulla base del carattere sfidante, della novità e della complessità dell'obiettivo.

La valutazione dei risultati avviene sulla base della relazione sintetica del Segretario che evidenzia il livello di adeguatezza rispetto alla qualità, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa portata avanti.

II - La valutazione dei comportamenti

I comportamenti attesi oggetto della valutazione esprimono i valori dell'Amministrazione (*"Essere dei professionisti e degli attori del servizio pubblico che lavorano insieme nel rispetto delle regole dell'organizzazione"*) e rappresentano un insieme, espresso nell'anno, fatto di impegno nel lavoro, di capacità di azione e di competenze agite funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda:

- le modalità con le quali il segretario esplica il suo ruolo per il raggiungimento degli obiettivi in un determinato contesto lavorativo;
- la capacità di valutazione dei collaboratori (significativa differenziazione dei giudizi e modalità per rendere trasparente e motivante al lavoro la valutazione stessa)

Nel modello di scheda di valutazione e nel relativo glossario (Allegati 2 e 3) sono precisati ed dettagliati i comportamenti oggetto di valutazione.

C.2b - Procedura

La valutazione dei risultati e dei comportamenti viene effettuata dall'OIV, sulla base della metrica indicata nel Repertorio (Allegato 1).

Il punteggio massimo complessivamente assegnabile è pari a 1000 punti e viene ripartito tra i due profili di valutazione nel seguente modo:

- 500 punti sono attribuiti alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- 500 punti sono riferiti alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il punteggio annuale, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei due profili di valutazione, misura la performance individuale annuale, determina la collocazione in graduatoria e nella fascia di merito.

C.2c - Fasce di merito

Il Segretario percepisce un premio finale proporzionato al punteggio complessivo conseguito ed alla fascia di merito in cui ricade in applicazione di quanto di seguito stabilito.

Nelle fasce sotto indicate il Segretario è collocato in base ai punti ottenuti.

fascia "A" sotto soglia (< =400 punti) (nessun trattamento accessorio)

fascia "B" - da 401 a 500 - 60 % di risultato

fascia "C" - da 501 a 700 - 70% di risultato

fascia "D" - da 701 a 840 - 80% di risultato

fascia "E" - da 841 a 900 - 90% di risultato

fascia "F" - da 901 a 1000 - 100% di risultato

L'indennità di risultato è calcolata in base a quanto previsto dai contratti collettivi nazionali dei segretari comunale e provinciali e delle delibere dell'Agenzia Autonoma per la gestione dell'Albo dei Segretari Comunali e Provinciali, oggi Ministero dell'Interno.

C.3 INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

C.3a – Modello di Valutazione

Tenuto conto delle disposizioni che regolano gli incarichi di posizione organizzativa, si applica, per quanto non diversamente di seguito precisato, il modello di valutazione della performance individuale basato su due distinti profili di valutazione (vedasi Allegati 4 e 5: Modello di scheda e relativo Glossario) rispettivamente riferiti a:

- 1) l'Area dei risultati:
 - a. Risultati rapportati agli obiettivi della struttura organizzativa diretta ed ai progetti di riferimento (performance organizzativa)
 - b. Risultati rapportati agli obiettivi intersettoriali
- 2) l'Area dei comportamenti e delle competenze agite:

i comportamenti considerati, coerenti con i valori dell'Amministrazione precedentemente richiamati sono precisati nell'Allegato 5 e riguardano anche la capacità di valorizzazione e valutazione dei collaboratori dimostrata non solo tramite una significativa differenziazione dei giudizi, ma anche tramite le modalità seguite per rendere trasparente e motivante al lavoro le proposte di valutazione stessa.

Ogni risultato atteso è stabilito con riferimento agli obiettivi organizzativi ed ai progetti riportati nel PRO-PDP ed al loro aggiornamento in corso d'anno. La valutazione dei risultati e dei miglioramenti o meno realizzati nelle attività e nei servizi continuativi avviene sulla base dell'andamento negli anni degli indicatori più significativi.

Ad ogni risultato atteso il Segretario comunale-Direttore generale attribuisce un punteggio differenziato in modo da evidenziarne la rilevanza e la significatività. Il giudizio sul risultato effettivo viene formulato sulla base del carattere sfidante, della novità e della complessità dell'obiettivo.

Ad ogni fattore dell'Area dei comportamenti il Segretario comunale-Direttore generale attribuisce una pesatura percentuale in relazione ai comportamenti attesi da ciascun titolare di posizione organizzativa in coerenza con la natura e le caratteristiche dell'incarico conferito.

La valutazione dei risultati e dei comportamenti viene effettuata dall'OIV sentito il Segretario comunale-Direttore generale.

Il punteggio massimo complessivamente assegnabile per incaricato è pari a 1000 punti e viene ripartito tra i tre profili di valutazione nel seguente modo :

- 500 punti al massimo sono attribuiti alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- 500 punti sono riferiti alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il punteggio conseguito da ciascuna Posizione Organizzativa corrisponde alla somma dei punti conseguiti nei due profili di valutazione, misura la performance individuale annuale, determina la collocazione nella graduatoria e nella fascia di merito in applicazione di quanto di seguito stabilito.

C.3b - Fasce di merito

I valutati sono ripartiti sulla base del punteggio conseguito, a partire dalla parte bassa della graduatoria, nelle seguenti fasce per ciascuna delle quali è stabilito l'ammontare del trattamento accessorio collegato alla performance individuale che comunque complessivamente non può superare le disponibilità prestabilite:

fascia "A" sotto soglia (< =400 punti) (nessun trattamento accessorio)

fascia "B" - da 401 a 500 - 15 % posizione

fascia "C" – da 501 a 700 - 20 % posizione

fascia "D" – da 701 a 840 - 25 % posizione

fascia "E" – da 841 a 900 - 30 % posizione

fascia "F" – da 901 a 1000 - 35 % posizione

C.4 DIPENDENTI

C.4a - Ripartizione Fondo

Le risorse annuali di Ente a disposizione per l'incentivazione della performance individuale (raggiungimento obiettivi e comportamenti organizzativi), sono definite nell'ambito del fondo complessivo di cui all'art. 17 del CCNL 1/8/2002 per il personale dipendente del comparto (quota complessivamente destinata alla produttività).

C.4b - Modello di valutazione

Sulla base dei criteri generali stabiliti per la valutazione della performance individuale si applica ai dipendenti, per quanto non diversamente di seguito precisato, il modello semplificato e diversificato tra le categorie A, B, C e la categoria D.

La condizione per l'attribuzione del trattamento economico accessorio ai dipendenti è che la Performance di Ente sia ritenuta adeguata dall'OIV.

Qualora la percentuale di raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza (Area) sia inferiore al 75% il trattamento economico accessorio spettante in base alla valutazione della performance individuale viene rideterminato con un abbattimento del 10%.

Il Modello di scheda di valutazione del personale del comparto (vedasi Allegati 6 e 9) è composta da un'unica sezione "comportamenti" per le categorie A, B e C/PLA e si articola in due sezioni, "risultati" e "comportamenti", per la categoria D.

I - Risultati

Per il personale di categoria D è prevista l'assegnazione da parte del valutatore di specifici obiettivi coerenti con la programmazione (PTO-PDP).

Gli obiettivi indicati rappresentano i risultati attesi dalla prestazione del dipendente nel periodo di riferimento, riferiti sia alla normale operatività sia a eventuali progetti annuali

specifici, in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione (impegno espresso, competenze agite e capacità di azione).

Nel corso dell'anno, opportunamente comunicati, possono intervenire mutamenti negli obiettivi assegnati.

A fine periodo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è valutato secondo la metodologia stabilita nel Repertorio (Allegato 1).

Nel caso di mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati, il valutatore tiene conto anche di elementi e condizioni oggettive ostative al raggiungimento degli obiettivi, indipendenti dalla volontà/comportamento del valutato.

II - Comportamenti organizzativi

I comportamenti attesi esprimono i valori dell'Amministrazione già precedentemente richiamati (*"Essere professionisti ed attori del servizio pubblico che lavorano insieme nel rispetto delle regole dell'organizzazione"*) e rappresentano un insieme, espresso nell'anno, fatto di impegno nel lavoro, di capacità di azione e di competenze agite funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

Il valutatore comunica e cerca di condividere con i collaboratori-dipendenti, appartenenti a tutte le categorie (A, B, C/PLA e D), i comportamenti attesi ed i criteri di valutazione che saranno utilizzati (vedasi Allegati 1, 6, 7, 8 e 9).

Il Responsabile può attribuire ad ogni categoria ed ad ogni fattore, distintamente per ciascun dipendente, una specifica pesatura percentuale, rispetto alle altre categorie e fattori, in coerenza con la natura dei profili professionali o dei compiti assegnati al dipendente. I fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi sono differenziati con riferimento alla singola categoria contrattuale in modo che vengano rispecchiate le peculiarità e le declaratorie proprie di ogni categoria.

Per i comportamenti organizzativi della categoria D il punteggio massimo attribuibile è di 60 punti, mentre all'apporto individuale al raggiungimento dei risultati è attribuito un punteggio massimo di 40 punti.

Per i comportamenti organizzativi delle restanti categorie il punteggio massimo attribuibile è di 100 punti.

Il punteggio annuale di ciascun Dipendente, corrispondente alla somma dei punti conseguiti, misura la performance individuale annuale, determina la collocazione in graduatoria nel settore di appartenenza e nella fascia di merito.

C.4c - Fasce di merito

Ogni dipendente percepisce un premio finale proporzionato al punteggio complessivo conseguito e alla fascia di merito in cui ricade in applicazione di quanto di seguito stabilito.

Per ciascuna Area sono ripartiti nelle fasce sotto indicate: (1) i dipendenti, in base ai punti ottenuti ed alla conseguente graduatoria scaturita; (2) l'ammontare delle risorse destinato al trattamento accessorio collegato alla performance individuale.

Fascia "A": non valutabile o sotto soglia (*nessuna risorsa*)

Fascia "B" : media (*da 41 a 75 punti-operatore e 45% delle risorse*)

Fascia "D": alta (*da 76 a 100 punti-operatore e 55% delle risorse*)

Nella fascia "A" sono inseriti i dipendenti non valutabili (N.V.), quelli che hanno avuto provvedimenti disciplinari (a partire dalla sanzione della multa), quelli che hanno conseguito complessivamente meno di 40 punti. A questa fascia non vengono attribuite risorse per il trattamento accessorio della performance individuale.

Nella fascia "B" (fascia MEDIA) sono inseriti i dipendenti che hanno totalizzato complessivamente un punteggio totale tra i 41 e i 75 punti. A questa fascia viene assegnato il 45% delle risorse.

Nella fascia "D" (fascia alta) vengono inseriti i dipendenti restanti. A questa fascia viene assegnato il 55% delle risorse.

D. INDICAZIONI FINALI

Il sistema e la metodologia qui definita sono applicati alla misurazione, valutazione e gestione della performance organizzativa e delle performance individuali dell'esercizio 2012 e seguenti secondo il principio del miglioramento continuo.

L'attuazione e la verifica della funzionalità del sistema della performance è oggetto di monitoraggio da parte dell'OIV che, sentiti gli attori interessati, relaziona semestralmente alla Giunta Comunale.

L'anno 2012 di prima applicazione è sperimentale. Il Piano e la Relazione della Performance sono predisposti anche in deroga ai modi e ai tempi indicati dal presente documento compatibilmente con le risorse informative e professionali a disposizione.

ALLEGATI:

Allegato 1

REPERTORIO DELLA METRICA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Allegato 2

DIRIGENTI:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Allegato 3

DIRIGENTI:

GLOSSARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Allegato 4

Incaricati di posizione organizzativa

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Allegato 5

Incaricati di posizione organizzativa

GLOSSARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Allegato 6

Dipendenti (A,B,C,D)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Allegato 7

Dipendenti (A,B)

GLOSSARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Allegato 8

Dipendenti (C,D)

GLOSSARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Allegato 9

Dipendenti (D)

SCHEDA OBIETTIVI

REPERTORIO DELLA METRICA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

1. PREMESSA

La metrica adottata nella misurazione della performance individuale, a cui corrisponde un punteggio che va da zero a cinque con possibilità di assegnare anche il mezzo punto, si basa su tre elementi:

1. L'**oggetto** della valutazione (risultati assicurati, in termini di progetti realizzati ed indicatori di attività, e comportamenti dimostrati nel lavoro);
2. Il **ruolo** da ricoprire e ricoperto nell'organizzazione dall'operatore valutato;
3. Il concetto di **adeguatezza relativa** stabilito operativamente in una **logica comparativa** tra addetti che operano in uno stesso contesto organizzativo di responsabilità.

Si richiede cioè ad ogni valutatore di individuare e valorizzare, possibilmente in una relazione propositiva con il valutato, l'apporto che viene considerato normale, **professionalmente adeguato** nel lavoro per cui l'addetto è stato assunto dall'Amministrazione, rispetto all'**oggetto** della valutazione e tenendo conto del **ruolo** da svolgere e svolto dal valutato.

E' infatti evidente che il livello di adeguatezza richiesto ad ognuno può mutare:

- sia rispetto ai diversi fattori considerati nella valutazione, elemento che viene preso in considerazione attraverso l'attribuzione del *peso relativo* da dare a ciascun fattore in funzione della rilevanza e priorità dello stesso per l'apporto richiesto al valutato,
- sia rispetto al *ruolo da svolgere*.

Ad esempio, per quanto riguarda la valutazione dell'adeguatezza del ruolo svolto, a chi lavora direttamente a contatto con i cittadini e con gli utenti dei servizi dell'Ente, sono richiesti rispetto, attenzione e cortesia maggiori e comunque diversi rispetto a chi non ha rapporti diretti; così come per chi svolge attività ripetitive non soggette a continui cambiamenti di regole o prassi esecutive l'adeguatezza della propria capacità e del proprio impegno a mantenere aggiornate le proprie conoscenze e capacità tecnico-professionali

sono diverse da chi svolge attività in continuo cambiamento per cui si richiede studio ed aggiornamento.

In primo luogo, pertanto, il valutatore dovrebbe fare un esercizio teorico (cioè non riferito ad un singolo operatore da valutare) di revisione del proprio modo di intendere il giudizio di adeguatezza professionale dell'apporto lavorativo rapportandolo ai risultati/comportamenti di una pluralità di persone che prendono sul serio il proprio lavoro ed il lavorare in un'organizzazione.

In secondo luogo, procedere concretamente alla valutazione comparativa delle performance individuali di un determinato periodo con la **metodologia degli episodi significativi**, positivi e negativi, utile per dar conto con i fatti dell'adeguatezza o meno dell'apporto lavorativo dato con riferimento ai valori ed alle regole dell'organizzazione (professionalità, servizio pubblico, responsabilità per risultati) ed al ruolo del valutato.

Narrazioni di episodi che, se del caso, sono alla base del **dialogo**, a volte difficile, tra valutato e valutatore volto a dare elementi concreti di riferimento ad un processo sostanziale di autovalutazione e di apprendimento professionale ed organizzativo che vada oltre la forma ed i formalismi delle schede di valutazione.

2. METRICA

In applicazione dei principi sopra esposti ed in funzione del miglioramento del servizio pubblico, la metrica adottata nella Metodologia di misurazione, valutazione e gestione della performance dell'Amministrazione Comunale di Mariano del Friuli è la seguente:

Prestazioni scarse o insufficienti PUNTI 0; 0,5; 1

Prestazioni parzialmente adeguate PUNTI 1,5; 2

Prestazioni adeguate PUNTI 2,5; 3

Prestazioni più che adeguate PUNTI 3,5; 4

Prestazioni ottime PUNTI 4,5; 5

In questo quadro si definiscono **Prestazioni scarse o insufficienti** quelle prestazioni che, ad esempio, sono state caratterizzate da frequenti e/o persistenti episodi nel corso dell'anno di mancata erogazione e/o supplenza da parte di altri operatori per svariati motivi (ritardi, prestazioni interconnesse con il lavoro di altri non assicurate, non comprensione del problema, ecc.).

Si definiscono **Prestazioni parzialmente adeguate** quelle prestazioni per cui, ad esempio, le supplenze nel corso dell'anno non sono state frequenti, ma che comunque hanno registrato risultati negativi e/o episodi significativi di negligenza (anche un solo episodio, se grave, può dar luogo a questo giudizio).

Si definiscono **Prestazioni adeguate** quelle prestazioni che non hanno richiesto durante l'anno attività di supplenza e che, come si è detto, vengono assicurate con la dovuta perizia professionale e la diligenza del cosiddetto buon padre di famiglia.

Si definiscono **Prestazioni più che adeguate** quelle prestazioni che, oltre ad essere svolte con tempestività, perizia professionale e diligenza, hanno assicurato durante l'anno, per esempio, le attività suppletive di cui ai primi due casi e/o che comunque hanno registrato episodi significativi del modo del farsi carico del servizio pubblico da garantire.

Si definiscono **Prestazioni ottime** quelle prestazioni che oltre che essere "più che adeguate", si sono caratterizzate per episodi di propositività, iniziativa, problem solving, miglioramento ed innovazione del servizio pubblico.

Con questa gradazione dei giudizi risulta infine evidente che l'adeguatezza della performance individuale viene complessivamente raggiunta se la somma dei punti ottenuta per i vari fattori (risultati e comportamenti) supera il 40% (cioè i 2/5) del punteggio massimo ottenibile, punteggio soglia per rientrare nelle fasce di merito premiate.

ALLEGATO 2

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI - ANNO 2012
SEGRETARIO COMUNALE

Area "Risultati"

max punti ottenibili

500

	Fattore	descrizione obiettivi	punteggio massimo ottenibile	punteggio ottenuto
a.	Risultati Obiettivi comuni a tutta la struttura apicale dell'Ente			
b.	Risultati Obiettivi della struttura organizzativa diretta (Progetti)			
c.	Sviluppo /Mantenimento attività/ servizi continuativi			
d.	Risultati Obiettivi intersettoriali			
	TOTALE		0	0

Area "Comportamenti"

max punti ottenibili

500

	Fattore	Rilevanza relativa %	punteggio attribuito	punteggio ponderato
1	Competenze Tecniche e Gestionali			
2	Gestione attiva delle relazioni di servizio			
3	Gestione e Sviluppo Collaboratori			
4	Collaborazione ed integrazione degli interventi			
5	Affidabilità, orientamento al risultato e capacità di programmazione			
6	Capacità di innovazione, di iniziativa e di miglioramento del servizio			
7	Capacità di valutazione e motivazione dei collaboratori			
	TOTALE	0%		0

TOTALE COMPLESSIVO = 0

aree di miglioramento:

--

Segretario Comunale:

**GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI
DETERMINANTI LA PERFORMANCE INDIVIDUALE
OGGETTO DI VALUTAZIONE**

1) Competenze Tecniche e Gestionali

Descrizione Fattore:

- Capacità di applicare e approfondire le conoscenze specialistiche e tecniche necessarie allo svolgimento della propria attività.
- Capacità di aggiornamento e autoformazione nelle materie relative all'ambito disciplinare di competenza.
- Esercizio efficace e sviluppo del ruolo manageriale.

2) Gestione attiva delle relazioni di servizio

Descrizione Fattore:

- Rispetto per gli utenti ed i cittadini, attenzione al rapporto con destinatari e beneficiari e al contenimento dei disagi.
- Capacità di progettazione e gestione di servizi e di reti di servizio e/o di intervento.
- Capacità di progettare e realizzare azioni di miglioramento delle relazioni con gli interlocutori esterni anche attraverso la semplificazione dei procedimenti.
- Capacità di gestire in maniera incisa i rapporti contrattuali, collaborativi e più in generale i rapporti con interlocutori esterni.

3) Gestione e Sviluppo collaboratori

Descrizione Fattore:

- Capacità di utilizzare in maniera appropriata gli strumenti organizzativi di gestione e sviluppo dei collaboratori.
- Capacità di responsabilizzare i collaboratori definendo ruoli e attribuendo obiettivi in un quadro organizzativo della struttura chiaro e organico.
- Capacità di gestire i conflitti interni all'unità governata rendendoli costruttivi sul piano organizzativo.

4) Collaborazione ed integrazione degli interventi

Descrizione Fattore:

- Capacità di lavorare insieme.
- Capacità di stabilire e mantenere rapporti professionali efficaci dimostrando empatia e capacità di ascolto.
- Capacità di interagire in modo costruttivo con tutti i soggetti istituzionali.
- Capacità operare in un'ottica di superamento di logiche settoriali, di orientamento ai processi complessivi dell'ente e alla integrazione organizzativa.
- Capacità di comunicare e di favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione.

- Capacità di definire e diffondere nella propria unità organizzativa e nell'ente conoscenze e procedure finalizzate al miglioramento delle attività.

5) Affidabilità, orientamento al risultato e capacità di programmazione

Descrizione Fattore:

- Rispetto delle regole dell'organizzazione.
- Flessibilità e attenzione ad assicurare la continuità del servizio pubblico ed a gestire efficacemente le emergenze e le urgenze.
- Capacità di risposta in termini di tempo e qualità alle problematiche che si presentino nel proprio contesto di attività.
- Capacità di individuare soluzioni e definire le priorità proponendo opzioni di intervento alternative e di rendere conto a consuntivo dei risultati raggiunti.
- Capacità di operare scelte di gestione in autonomia e in coerenza con gli obiettivi concordati.
- Capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi ed imprevisti attivando le risorse controllate.
- Capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale, attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, economiche e strumentali disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti.
- Capacità di prevenire e gestire variazioni e picchi di attività, di valutare ed assegnare il grado di priorità agli obiettivi propri e dei collaboratori.
- Capacità di introdurre innovazioni e semplificazione nell'organizzazione della struttura, nei metodi di lavoro e nelle procedure in un'ottica di efficienza e di ottimizzazione del rapporto costi benefici.
- Capacità di razionalizzare progressivamente la struttura dei costi delle attività governate senza alterare il livello di risultati.

6) Capacità di innovazione, di iniziativa e di miglioramento del servizio

Descrizione Fattore:

- Capacità di introdurre miglioramenti e innovazioni nelle materie di competenza.
- Capacità di reinterpretare norme e regole in modo costruttivo.
- Capacità di verificare sistematicamente il contenuto delle funzioni gestite ed elaborare e attuare interventi di miglioramento.
- Capacità di elaborare e attuare piani e progetti diretti all'introduzione di innovazioni gestionali.

7) Capacità di valutazione e motivazione dei collaboratori

Descrizione Fattore:

- Capacità di valutazione dei collaboratori dimostrata, non solo una significativa differenziazione dei giudizi, ma anche tramite le modalità seguite per rendere trasparente e motivante al lavoro la valutazione stessa.

ALLEGATO 4

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE POSIZIONI ORGANIZZATIVE - ANNO 2012
Area:
Posizione Organizzativa:

Area "Risultati"		<i>max punti ottenibili</i>	500	
	<i>Fattore</i>	<i>descrizione obiettivi</i>	<i>punteggio massimo ottenibile</i>	<i>punteggio ottenuto</i>
a.	<i>Risultati Obiettivi della struttura organizzativa diretta (Progetti)</i>			
b.	<i>Risultati Obiettivi intersettoriali</i>			
		TOTALE		0

Area "Comportamenti"		<i>max punti ottenibili</i>	500	
	<i>Fattore</i>	<i>Rilevanza relativa %</i>	<i>punteggio attribuito (da 1 a 5)</i>	<i>punteggio ponderato</i>
1.	<i>Competenze Tecniche e Gestionali</i>			
2.	<i>Gestione attiva delle relazioni di servizio</i>			
3.	<i>Gestione e Sviluppo Collaboratori</i>			
4.	<i>Collaborazione ed integrazione degli interventi</i>			
5.	<i>Affidabilità, orientamento al risultato e capacità di programmazione</i>			
6.	<i>Capacità di innovazione, di iniziativa e di miglioramento del servizio</i>			
7.	<i>Capacità di valutazione e motivazione dei collaboratori</i>			
		TOTALE	0%	0

TOTALE COMPLESSIVO = 0

aree di miglioramento:

--

POSIZIONI ORGANIZZATIVE**GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI
DETERMINANTI LA PERFORMANCE INDIVIDUALE
OGGETTO DI VALUTAZIONE****1. COMPETENZE TECNICO-PRATICHE AGGIORNATE**

- *Capacità di tenere aggiornate le conoscenze tecnico-specialistiche utili per il servizio.*
- *Esperienze acquisite e competenza professionali di mestiere e capacità di pianificare e programmare insieme di attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti.*

2. ORIENTAMENTO ALL'UTENTE E AL CITTADINO

- *Rispetto per i cittadini beneficiari o destinatari del servizio.*
- *Capacità di capire la domanda del cliente/utente interno o esterno, valutare l'appropriatezza delle azioni intraprese e del lavoro prodotto, riorientandoli via via, in funzione di una risposta efficace con le risorse a disposizione.*

3. DISPONIBILITÀ AI RAPPORTI INTERPERSONALI E ORGANIZZATIVI

- *Capacità di lavorare in gruppo.*
- *Capacità di gestire gli scambi con persone o uffici in un'ottica di comprensione e collaborazione, e di avere consapevolezza della cultura aziendale e della dinamica organizzativa.*
- *Capacità di essere riconosciuti autorevoli e credibili.*
- *Capacità di integrare il proprio lavoro con quello di un numero ristretto di persone che condividono obiettivi, momenti di lavoro e che stringono fra di loro rapporti di stima e collaborazione.*
- *Capacità di progettare e gestire reti con gli attori esterni all'Amministrazione in funzione di progetti ed interventi.*

4. RISPETTO DELLE REGOLE E RESPONSABILITÀ DI RISULTATO

- *Capacità di finalizzare con determinazione, rapidità e costanza la propria attività al conseguimento di risultati effettivi (tempi, precisione, rispondenza ai bisogni degli interlocutori).*
- *Capacità di impostare e risolvere correttamente i problemi agendo con metodo.*
- *Capacità di focalizzare gli sforzi verso gli obiettivi assegnati e di non disperdersi.*
- *Capacità di creare consenso e di raggiungere gli obiettivi mediando le diverse posizioni.*

5. CONTINUITA' DEL SERVIZIO

- *Capacità di programmare e organizzare efficacemente le attività proprie ed eventualmente degli altri, le risorse e il tempo disponibile, controllando continuamente lo svolgersi del processo e la qualità del prodotto/servizio.*
- *Capacità di controllare continuamente anche senza l'intervento del responsabile lo svolgersi del lavoro, dei tempi di realizzazione e della qualità degli output realizzati.*

- *Capacità di attivarsi con energia per anticipare problemi anche senza essere sollecitati espressamente.*
- *Disponibilità, flessibilità e capacità di svolgere più attività in funzione dei bisogni dell'organizzazione.*

6. INIZIATIVA, INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO DEL SERVIZIO

- *Capacità di adattarsi al cambiamento, di individuare, proporre e implementare soluzioni innovative, coniugata al desiderio di apprendere e aggiornarsi.*
- *Atteggiamento propositivo verso le idee di soluzione dei problemi.*
- *Capacità di agire senza appoggiarsi continuamente ad altri e di introdurre nel lavoro idee proprie.*
- *Capacità di cogliere le trasformazioni organizzative, adattando il proprio comportamento allo scopo di raggiungere gli obiettivi assegnati.*

7. CAPACITÀ' DI VALUTAZIONE E MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI

- *Capacità di valutazione dei collaboratori dimostrata, non solo una significativa differenziazione dei giudizi, ma anche tramite le modalità seguite per rendere trasparente e motivante al lavoro la valutazione stessa.*

ALLEGATO 6

SCHEMA INDIVIDUALE PRODITTIVITA' - ANNO 2012

Parte 2° Comportamenti punteggio massimo ottenibile 100

CATEGORIA A/B/C/PLA/D

Area:
<i>Responsabile:</i>
<i>Dipendente:</i>

	peso %	FATTORI	Descrizione	Punti da 1 a 5	Punteggio ponderato
1	15%	<i>Accuratezza e Impegno</i>	<i>Capacità di svolgere i compiti assegnati con impegno e perizia con attenzione alla ricerca di risultati di buona qualità e rispetto dei tempi e delle scadenze. Si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro</i>	0,00	
					0,00
2	25%	<i>Orientamento all'Utente</i>	<i>Capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente</i>	0,00	
					0,00
3	15%	<i>Cooperazione e relazioni interpersonali</i>	<i>Capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo dei colleghi della propria struttura e di instaurare una relazione positiva con loro</i>	0,00	
					0,00
4	15%	<i>Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite</i>	<i>Capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività</i>	0,00	
					0,00
5	15%	<i>Impegno ad assicurare la</i>	<i>Disponibilità ad assicurare la continuità del servizio, ad accettare i cambiamenti</i>	0,00	

		<i>continuità del servizio e flessibilità</i>	<i>nell'organizzazione del proprio lavoro e capacità di ripondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative</i>		
					<i>0,00</i>

				<i>Punteggio (da 1 a 5)</i>	<i>Punteggio ponderato</i>
<i>6</i>	<i>15%</i>	<i>Iniziativa personale, proposte di miglioramento del servizio</i>	<i>Capacità di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma ricercando le soluzioni alternative e migliorative del servizio</i>	<i>0,00</i>	
					<i>0,00</i>

Totale peso 100%

Totale peso % 100

<i>Punti ottenuti</i>	<i>0,00</i>
------------------------------	--------------------

Il Responsabile _____

data di consegna al dipendente ____/____/____

A/B

STRUMENTI PER I VALUTATORI
COMPETENZE: GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI
COMPORAMENTI TIPICI PER LIVELLO

1. Accuratezza e impegno

Individua l'attenzione data alla riduzione degli errori, alla ricerca di risultati di buona qualità e al rispetto dei tempi e delle scadenze. Si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro.

1. Dimostra un impegno minimo nell'assicurare la qualità del lavoro e per rispettare le scadenze assegnate. Ripete gli errori e manca di organizzazione e metodo;
2. dimostra di essere in grado di controllare la qualità del proprio lavoro, riesce a rispettare le scadenze in modo approssimativo;
3. realizza controlli sulla qualità del lavoro, e si organizza in modo soddisfacente per rispettare le scadenze;
4. controlla accuratamente e regolarmente la qualità del lavoro mantenendone alti gli standard qualitativi. Si organizza efficacemente e rispetta sempre le scadenze.

2. Orientamento all'utente

Individua la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente.

1. E' poco disponibile, compie sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente;
2. formalmente cortese, concede informazioni sullo stato di avanzamento delle questioni per le quali viene interpellato, ma niente di più;
3. dimostra lo sforzo di interpretare correttamente le esigenze dell'utente, attivandosi per offrire un servizio adeguato e preoccupandosi di verificarne il risultato;
4. individua con metodo le aspettative del cliente, assumendosi in prima persona il compito di soddisfarle.

3. Cooperazione e relazioni interpersonali

Individua la capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo dei colleghi della propria struttura e di instaurare una relazione positiva con loro.

1. Ha difficoltà a collaborare con altri. Tende a comportarsi in modo individualistico;
2. coopera soltanto con alcune persone, comprende con difficoltà le esigenze degli altri;
3. ha un atteggiamento di cooperazione verso la maggior parte dei colleghi. E' disponibile ad adeguare il proprio comportamento per entrare in relazione con tutti;
4. è sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi assieme a tutti i colleghi. Gestisce con padronanza la comunicazione interpersonale.

4. Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite

Individua la capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività

1. Dimostra scarsa propensione ad adeguarsi alle procedure definite e alle direttive impartite;

2. osserva procedure e direttive, solo se sollecitato e/o controllato;
3. rispetta correttamente procedure e direttive;
4. rispetta costantemente procedure e direttive dimostrando un buon livello di affidabilità.

5. Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità

Individua la capacità e la disponibilità ad assicurare la continuità del servizio interpretando in modo estensivo e responsabile il proprio ruolo professionale.

Individua la capacità di adattarsi a situazioni e contesti diversi e la capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative.

1. Dimostra scarsa disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza, e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità;
2. Dimostra sufficiente disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di modesta entità;
3. Si attiva regolarmente per garantire la continuità del servizio. E' disponibile ad assumersi nuovi incarichi, realizzandoli in modo affidabile;
4. Si fa carico sempre e con particolare cura della costante continuità del servizio. Accetta con entusiasmo e spesso ricerca nuove responsabilità che considera un'opportunità di arricchimento professionale.

6. Iniziativa personale e proposte di miglioramento del servizio

Individua la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali o di una unità organizzativa nell'ambito dei vincoli esistenti.

1. Dimostra scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza.
2. si attiva per introdurre miglioramenti nell'attività solo se gli è richiesto.
3. propone spontaneamente miglioramenti nelle modalità di lavoro che lo coinvolgono direttamente.
4. propone e si fa carico dell'introduzione di miglioramenti significativi dei processi di lavoro che lo coinvolgono anche indirettamente.

C/PLA/D

STRUMENTI PER I VALUTATORI
COMPETENZE: GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI
COMPORAMENTI TIPICI PER LIVELLO

1. Competenze tecniche

Individua l'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, esperienze acquisite e competenza professionali di mestiere. Individua la capacità di pianificare e programmare insiemi di attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti.

1. Dispone di pochi concetti tecnici di base e li applica routinariamente; Non si dà da fare per pianificare e programmare attività e risorse;
2. ha discrete conoscenze tecniche che applica ad un ambito specialistico; dimostra una discreta capacità organizzativa in situazioni non particolarmente complesse e facendo spesso ricorso al superiore gerarchico;
3. ha buone conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento e applica in ambito specialistico con molte varianti; pianifica e programma autonomamente la attività e le risorse assegnate;
4. dispone di un sistema di conoscenze tecniche che gli permette di compiere approfondimenti in ambiti diversi; pianifica e programma attività anche complesse senza difficoltà mettendo adeguatamente a frutto le risorse e garantendone sempre i risultati.

2. Orientamento all'utente

Individua la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente.

1. E' poco disponibile, compie sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente;
2. formalmente cortese, concede informazioni sullo stato di avanzamento delle questioni per le quali viene interpellato, ma niente di più;
3. dimostra lo sforzo di interpretare correttamente le esigenze dell'utente, attivandosi per offrire un servizio adeguato e preoccupandosi di verificarne il risultato;
4. individua con metodo le aspettative del cliente, assumendosi in prima persona il compito di soddisfarle.

3. Cooperazione

Individua la capacità a lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture e la disponibilità ad aiutarli per raggiungere migliori risultati globali ed una maggiore integrazione operativa.

1. Ha difficoltà a collaborare con altri anche all'interno del suo gruppo. Tende a comportarsi in modo individualistico;
2. coopera soltanto con le persone direttamente interessate al compito da svolgere, e non sembra disponibile a lavorare con persone esterne alla propria struttura;
3. ha un atteggiamento positivo verso i colleghi sia all'interno che all'esterno della struttura. E' disponibile a condividere le informazioni e a collaborare alla soluzione di problemi;
4. è sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi assieme a colleghi di altre strutture. Desidera apprendere dagli altri e ne sollecita l'apporto e l'esperienza.

4. Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite

Individua la capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività

1. Dimostra scarsa propensione ad adeguarsi alle procedure definite e alle direttive impartite;
2. osserva procedure e direttive, solo se sollecitato e/o controllato;
3. rispetta correttamente procedure e direttive;
4. rispetta costantemente procedure e direttive dimostrando un buon livello di affidabilità.

5. Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità

Individua la capacità e la disponibilità ad assicurare la continuità del servizio interpretando in modo estensivo e responsabile il proprio ruolo professionale

Individua la capacità di adattarsi a situazioni e contesti diversi e la capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative.

1. Dimostra scarsa disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza, e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità;
2. Dimostra sufficiente disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di modesta entità;
3. Si attiva regolarmente per garantire la continuità del servizio. E' disponibile ad assumersi nuovi incarichi, realizzandoli in modo affidabile;
4. Si fa carico sempre e con particolare cura della costante continuità del servizio. Accetta con entusiasmo e spesso ricerca nuove responsabilità che considera un'opportunità di arricchimento professionale.

6. Iniziativa personale e proposte di miglioramento del servizio

Individua la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali o di una unità organizzativa nell'ambito dei vincoli esistenti.

1. Dimostra scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza.
2. si attiva per introdurre miglioramenti nell'attività solo se gli è richiesto.
3. propone spontaneamente miglioramenti nelle modalità di lavoro che lo coinvolgono direttamente.
4. propone e si fa carico dell'introduzione di miglioramenti significativi dei processi di lavoro che lo coinvolgono anche indirettamente.

Parte 1° - Obiettivi
AREA:
DIRIGENTE:
DIPENDENTE: Cat.D

1	RISULTATI SPECIFICI ANNUALI	40	Punteggio (da 1 a 5)	Peso Ponderato	Note
				0	
				0	
			Totale	0	

IL DIRIGENTE _____

data di consegna al dipendente ____/____/____

LEGENDA ESPLICATIVA DEI PUNTEGGI

1. *Prestazione complessivamente insufficiente.*
2. *Progetto solo parzialmente avviato o prestazione con più elementi di insufficienza.*
3. *Obiettivo non conseguito ma con progetto in fase di avanzata realizzazione o prestazione discreta, ma con elementi di consistente criticità.*
4. *Prestazione buona, ma suscettibile di miglioramento. Obiettivo completamente conseguito, ma con elementi qualitativi non pienamente ottimali.*
5. *Obiettivo pienamente raggiunto e con livello qualitativo analiticamente ottimale o prestazione costantemente conforme alle attese.*