



CITTA' DI ALBANO LAZIALE
Provincia di Roma

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Metodologia applicativa

Premessa

Il presente documento, in linea con il corpus regolamentare del Comune, intende fornire gli strumenti applicativi per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, generale e di settore, e della performance individuale al fine di tracciare una metodologia unica per la valutazione e quindi l'attribuzione delle risorse legate agli effettivi risultati raggiunti da tutta la macchina amministrativa, evidenziando gli apporti individuali collegati ai risultati stessi.

OBIETTIVI DEL SISTEMA:

Il presente sistema viene redatto in base ai principi indicati nell'art. 3 del D.Lgs. n. 150/2009, come appositamente recepiti nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi approvato nella G.C. n. 44 del 11/03/2013, per misurare e valutare la performance con riferimento:

- all'amministrazione nel suo complesso;
- alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola;
- ai singoli dipendenti;

al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti, favorire la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse degli utenti.

Il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" (di seguito Sistema) di cui all'articolo 7, comma 1, del d.lgs 150/2009 come modificato ed integrato dal D.Lgs. 75/2017, coincide con il Sistema di valutazione permanente previsto dall'articolo 6 del CCNL del 31.3.1999, attraverso una revisione del sistema esistente e apportando significative integrazioni ai documenti programmatori delineati dall'ordinamento degli enti locali ed alla redazione di apposito documento denominato "Piano della Performance".

Per garantire la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance effettuate, il presente sistema, nonché i risultati della valutazione verranno pubblicati sul sito internet istituzionale nell'apposita sezione: "Amministrazione Trasparente" sottosezione "performance".

FASI E TEMPI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE:

FASI DEL SISTEMA:

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si articola nell'ambito più generale del ciclo della performance, quindi secondo la seguente articolazione:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Pertanto nell'ambito del contesto organizzativo e regolamentare la fase della misurazione e valutazione, da cui discendono le fasi successive di utilizzo dei sistemi premianti e di rendicontazione dei risultati, risulta strettamente dipendente dalle fasi 1, 2 e 3, fasi queste che devono essere rappresentate attraverso le indicazioni contenute nei documenti programmatici delineati dall'ordinamento degli enti locali (decreto legislativo 267/2000 – Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali) – DUP, PEG, PDO (Piano delle Performance).

Documenti questi che dovranno essere opportunamente implementati e integrati al fine di possedere gli elementi necessari per la misurazione e valutazione della performance di amministrazione e di struttura.

TEMPI:

I tempi del Sistema si articolano in stretta connessione con il ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del d.lgs 150/2009, così come regolamentato dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi approvato nella G.C. n. 44 del 11/03/2013

Predisposizione obiettivi e monitoraggio:

- Gli obiettivi sono proposti dai Dirigenti sentiti gli Assessori di riferimento, 5 giorni prima l'approvazione da parte della giunta dello schema di bilancio e contengono la articolazione delle fasi necessarie al loro raggiungimento.
- Essi sono negoziati con il Sindaco e il Segretario Generale che li coordina e raccoglie in un unico documento denominato Piano della Performance redatto secondo le indicazioni dettate dai regolamenti comunali nei successivi 30 giorni
- Gli obiettivi contenuti nel Piano della Performance sono approvati dalla Giunta nell'ambito del PEG.

- Entro il 30 settembre dell'anno gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati, anche in funzione dei risultati del controllo strategico.

Valutazione dei risultati:

- Entro il 31 maggio ed il 30 settembre di ogni anno, il Nucleo di valutazione effettua la valutazione intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi e degli altri fattori di valutazione. Si procede ad una sola valutazione intermedia, entro il 30 settembre, nel caso in cui il bilancio, il PEG ed il PDO non siano stati adottati entro il mese di febbraio.
- Entro il 10 Marzo il Segretario Generale, coadiuvato dai responsabili apicali e dal servizio di supporto predispose la relazione della performance
- Il Nucleo di Valutazione propone la valutazione della performance organizzativa dell'intero ente e delle sue articolazioni organizzative entro il 20 marzo dell'anno successivo secondo quanto previsto nell'apposita sezione del presente documento. Tale valutazione è sottoposta all'esame della giunta e, successivamente al suo recepimento formale, è pubblicata sul sito internet e presentata nel corso di uno o più appositi incontri pubblici. Tenendo conto degli esiti di tali attività, il Nucleo di valutazione approva in via definitiva la valutazione della performance organizzativa.
- Il Nucleo Di Valutazione consegna al Sindaco la proposta di valutazione finale dei Dirigenti entro il 30 Aprile dell'anno successivo, una volta che sia stata adottata definitivamente la valutazione della performance organizzativa. A tal fine esso acquisisce la relazione al consuntivo, il report del controllo di gestione contenente la misurazione delle performance individuali e collettive e le relazioni dei responsabili. Su richiesta degli stessi o di propria iniziativa può ascoltarli direttamente.
- La proposta di valutazione individuale, prima di essere consegnata al Sindaco per le sue decisioni finali, viene trasmessa ai singoli responsabili. Il Nucleo Di Valutazione è tenuto ad ascoltare i responsabili che ne facciano richiesta e/o ad esaminare eventuali memorie/relazioni presentate dagli stessi in merito alla proposta di valutazione individuale ad essi pertinente.
- Il Nucleo Di Valutazione elabora la proposta di valutazione individuale definitiva tenendo anche conto delle osservazioni formulate dal responsabile interessato. Nel caso decida di discostarsene è tenuto a fornire adeguata motivazione.
- Il Sindaco decide la valutazione finale entro il 31 Maggio dell'anno successivo. Nel caso in cui si discosti dalla proposta del Nucleo di deve motivare la sua scelta.

Modalità:

Il Sistema di misurazione e valutazione viene alimentato dalle informazioni esistenti a livello del sistema di contabilità economico finanziaria (bilancio e rendiconto), di programmazione strategica (DUP) e di pianificazione operativa (PEG e PDO), nonché sulla base delle altre banche dati dell'ente.

Le risorse umane appositamente individuate sono quelle relative alla struttura incaricata della predisposizione degli strumenti di programmazione e controllo di gestione, nonché addette al servizio risorse umane, e che attualmente supportano le attività del Nucleo di valutazione.

Le tecniche utilizzate durante il processo di misurazione e valutazione si basano sulle esperienze sin qui maturate nell'ambito del precedente sistema permanente di valutazione come ad esempio: colloqui iniziali per la comunicazione delle aspettative di risultato e prestazione, verifiche intermedie, colloqui finali per la comunicazione degli esiti delle valutazioni, ecc., ma, in particolare, dovranno essere implementate attraverso nuove modalità di comunicazione dei risultati, sia interne che esterne e dovranno tener conto degli ambiti di misurazione e valutazione della performance così come riportati nell'apposita sezione del presente documento.

Saranno sperimentate modalità di coinvolgimento dell'utenza esterna dei servizi, tramite la definizione, la somministrazione e l'analisi di questionari mirati per la verifica della soddisfazione dell'utenza, con particolare riferimento a quella esterna nonché elementi di valutazione del benessere organizzativo

SOGGETTI E RESPONSABILITÀ:

I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono:

- a) il Sindaco;
- b) la Giunta;
- c) Il Segretario Generale
- d) Il Nucleo di Valutazione;
- e) I Dirigenti;

In particolare:

1. **Il Sindaco** valuta il Segretario Generale, anche per le eventuali funzioni di Responsabile di un Settore/Servizio, tenendo conto dei rispettivi contratti di riferimento e con il supporto dei componenti esterni del Nucleo di Valutazione;
2. **La Giunta Comunale** approva il Piano della Performance sulla base delle direttive strategiche individuate nel D.U.P.; definisce con proprio atto il sistema di misurazione e di valutazione della performance organizzativa ed individuale;
3. **Il Nucleo Di Valutazione** propone la valutazione dei Dirigenti;
4. **I Dirigenti** valutano le posizioni organizzative ed i dipendenti assegnati al Settore.

5. Le posizioni organizzative autonome valutano i dipendenti assegnati alla loro funzione.

La valutazione rappresenta un momento informativo e formativo al tempo stesso e pertanto avverrà in forma diretta:

- 1) tra il Nucleo di valutazione, i Dirigenti e le Posizioni Organizzative autonome;
- 2) tra i Dirigenti, gli incaricati di Posizione Organizzativa e dipendenti.

La valutazione è comunicata in contraddittorio ai dipendenti che possono muovere rilievi alla stessa e/o chiedere approfondimenti. Di tali rilievi e/o richieste di approfondimento devono tenere espressamente e formalmente conto i dirigenti e gli incaricati di Posizione Organizzativa nella formulazione delle valutazioni finali.

In ogni caso il soggetto valutatore dovrà motivare i singoli elementi di valutazione su cui il valutato ha espresso perplessità o contrarietà.

Le metodologie, gli obiettivi assegnati e gli esiti della valutazione saranno pubblicati sul sito internet del Comune.

*MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI
PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO:*

Al fine di attuare il ciclo di gestione della performance, di cui al dlgs. 150/2009 e il suo collegamento con il trattamento accessorio riferito alla performance dell'ente, delle articolazioni organizzative e della performance individuale del personale, occorre considerare che il sistema di misurazione e valutazione della performance (di ente, di struttura ed individuali dei singoli dipendenti) non potrà che essere alimentato dalle informazioni esistenti a livello del sistema di contabilità economico finanziaria (bilancio e rendiconto), di programmazione strategica (DUP) e di pianificazione operativa (PEG e PDO), nonché dai dati esistenti nelle altre banche dati dell'ente (conto annuale, ecc.) e nel Piano della Performance.

I tre documenti programmatori delineati dall'ordinamento degli enti locali (decreto legislativo 267/2000 – Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali) – DUP, PEG, PDO – ed il Piano della Performance vengono messi al centro del sistema di misurazione e valutazione della performance, con un'attenzione non solo volta al controllo economico finanziario, ma anche ad una valutazione per il miglioramento continuo delle performance organizzative ed individuali, in collegamento con gli indirizzi strategici dell'amministrazione (programma del Sindaco, piano di mandato).

Nel caso le risorse impiegate lo permettano, i documenti programmatori citati confluiscono in un documento unitario in cui è rappresentata chiaramente la strategia operativa dell'Ente e che prende il nome di Piano delle Performance.

Per essere coerenti con il quadro delineato dal D.lgs. 150/2009 e dal quadro regolamentare interno, gli strumenti di pianificazione e di rendicontazione (DUP, BILANCIO, PEG e PDO) per confluire nel Piano della Performance devono possedere le seguenti caratteristiche:

- pianificazione degli obiettivi strategici a carattere triennale, detti programmi operativi, (contenuti nel DUP settore strategico) sulla base degli indirizzi dell'organo politico, in

coerenza con gli obiettivi di mandato quinquennali e con gli atti di programmazione economico finanziaria;

- obiettivi operativi contenuti nella programmazione operativa annuale e pluriennale volti a rappresentare:

le azioni e/o attività necessari al raggiungimento degli obiettivi operativi, corredati degli indicatori di risultato attesi anche in relazione ai tempi di realizzazione dei target definiti;

I livelli di prestazioni e attività istituzionali da gestire ed i relativi indicatori di risultato da conseguire, in relazione alla domanda, ai tempi d'erogazione ed ai livelli quali quantitativi richiesti;

Modalità di rilevazione e misurazione degli indicatori,

Sistema di raccordo tra i risultati valutati (sia per gli obiettivi operativi collegati agli obiettivi strategici che per gli obiettivi relativi alle prestazioni ed alle attività istituzionali) e la struttura organizzativa, fino all'ente nel suo complesso. Tale sistema si realizza tramite apposita pesatura differenziata per ambito;

Fattori/parametri di misurazione degli apporti individuali con le indicazioni della modalità di misurazione del target atteso;

L'orizzonte temporale triennale della pianificazione prevede di esplicitare obiettivi strategici pluriennali, i quali devono essere accompagnati da una programmazione annuale di obiettivi operativi coerenti con i primi ma, allo stesso tempo, distinguibili dagli stessi.

In particolare il Piano delle Performance collegato con il PEG risulta essere il contenitore capace di supportare la necessità di strutturazione e graduale introduzione del ciclo di gestione della performance in quanto:

1. deriva dagli indirizzi individuati dal Bilancio di previsione e dalla Relazione Previsionale e Programmatica (DUP);
2. determina gli obiettivi di gestione e li affida, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi;
3. può contenere l'articolazione di dettaglio degli obiettivi del triennio e dei singoli esercizi (PDO) completo della misurazione della performance organizzativa e degli obiettivi/parametri di valutazione degli apporti individuali.

Le tipologie e i contenuti fondamentali che devono essere inclusi nel DUP, nel PEG e nel PDO sono:

1. obiettivi rappresentati da iniziative e programmi da realizzare nell'anno o in più esercizi (di norma obiettivi strategici e di sviluppo) ed eventuali indicatori collegati;
2. obiettivi collegati a livelli di prestazioni di ciascun servizio e/o unità organizzativa (di norma obiettivi miglioramento strutturale) di cui si ritiene necessaria la rappresentazione e il monitoraggio rappresentati alternativamente da:
 - obiettivi di mantenimento;
 - obiettivi di miglioramento;
 - obiettivi di sviluppo;
3. indicatori e/o parametri idonei a rappresentare il livello di prestazione di ciascun servizio e/o unità organizzativa e relativi valori standard, ovvero rappresentativi dei risultati conseguiti negli esercizi precedenti. Con tali elementi intendiamo misurare l'efficienza ed il miglioramento dell'efficienza

Il principio di misurabilità di ciascun obiettivo e/o di ciascun livello di prestazione comporta la necessaria individuazione, nei documenti di pianificazione, dei corrispondenti indicatori di

risultato, infatti essi devono essere associati ad un valore standard e/o a un valore atteso (target).

MODALITA' DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI:

I sistemi di controllo interni prevedono un controllo successivo di regolarità amministrativa, un controllo di gestione e un controllo strategico. Si provvederà ad una graduale integrazione e coerenza nei contenuti e nei tempi con quanto previsto per sistemi di controllo esistenti. Il raccordo e l'integrazione dovranno in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate nell'attuazione della programmazione e sull'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa. Il sistema informatico dovrà essere in grado di interagire con i sistemi esistenti per il reperimento delle informazioni necessarie.

Per la misurazione delle performance organizzative dell'intero ente e dei singoli Settori e delle performance individuali, il nucleo di valutazione si avvale delle informazioni e dei report elaborati dal servizio di supporto per il controllo strategico e per il controllo di gestione ed a tal fine ne indirizza e coordina l'attività.

PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA

Per procedure di conciliazione s'intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. Occorre quindi individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e al valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato). Nello specifico il nucleo di valutazione funge da ultima istanza di conciliazione per tutte le valutazioni individuali.

COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE:

Il valutatore comunica al valutato la valutazione, prima che essa sia formalizzata, anche nella forma della proposta. Il valutato può avanzare una richiesta di revisione, parziale o totale e chiedere di essere ascoltato.

Il valutatore deve convocare il valutato prima della formalizzazione della valutazione e deve tenerne motivatamente conto nella formulazione della valutazione definitiva.

CONCILIAZIONE:

Nel caso in cui il valutato non condivida la valutazione finale può avanzare istanza di revisione alla commissione di cui ai commi successivi.

La procedura di conciliazione può essere attivata da ciascun dipendente sottoposto a valutazione entro 10 giorni, a pena di decadenza, dal ricevimento della scheda di valutazione, attraverso la presentazione di osservazioni scritte ai soggetti di cui al comma precedente. Le osservazioni devono essere precise, dettagliate e circostanziate e devono contenere esplicitamente i motivi per i quali il dipendente contesta totalmente o parzialmente la propria scheda di valutazione.

In caso di osservazioni di mera contestazione o di lamentela generica, o comunque presentate oltre il termine di cui al secondo capoverso, la commissione provvede alla immediata archiviazione delle stesse; della avvenuta archiviazione viene data notizia al dipendente.

Le osservazioni, presentate nei termini e con il contenuto di cui al comma 3, verranno valutate dal nucleo di valutazione.

Il nucleo di valutazione decide con nota motivata entro 20 giorni dalla presentazione dell'istanza, previa audizione dell'interessato, ove questi ne abbia fatto formale richiesta all'atto della presentazione delle osservazioni. Della decisione viene data comunicazione formale all'interessato.

E' facoltà del dipendente farsi assistere durante la procedura da un procuratore ovvero da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato.

La scheda di valutazione del dipendente acquisisce carattere di definitività in caso di mancata presentazione di osservazioni nei termini o a seguito della decisione del nucleo di valutazione. Le schede di valutazione dei dipendenti divenute definitive concorrono alla formazione della graduatoria finale.

TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO COLLEGATO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Nelle more dell'entrata in vigore della contrattazione nazionale collettiva che attuerà la previsione contenuta nell'articolo 40, comma 3-bis, del d.lgs 165/2001, ai sensi del quale la contrattazione collettiva integrativa al fine di assicurare adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance destina al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale una quota prevalente del trattamento accessorio complessivo comunque denominato, produce efficacia la ripartizione delle risorse decentrate, secondo le regole fissate dagli articoli 15 e 17 del Ccnl 1 aprile 1999 e 31 del Ccnl 22 gennaio 2004.

METODOLOGIA E AMBITI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Gli ambiti di misurazione della performance, in altre parole del livello di prestazioni erogate, sono definiti nell'apposito "Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi approvato nella G.C. n. 44 del 11/03/2013 per la misurazione e valutazione della performance" che detta le linee guida ed i principi ai quali la presente metodologia si richiama e si rivolgono alla misurazione della performance generale o di Ente, della performance di settore e delle unità organizzative e della performance individuale .

1. la **performance organizzativa (o performance generale)** cioè la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'istituzione nel suo complesso. Ciò significa valutare:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività con rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
- il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

2. la **performance individuale dei dirigenti** e del personale responsabile di una unità organizzativa collegata:

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

3. la **performance individuale del personale** non in posizione di responsabilità , collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La performance organizzativa (generale o di Ente).

La performance organizzativa generale è rappresentata dalle misure di alcuni valori-obiettivo caratteristici dell'Ente. Lo scopo è di misurare la distanza tra livelli degli indicatori-obiettivo ritenuti raggiungibili ed i livelli effettivamente raggiunti al fine di valutare non solamente lo stato di salute "misurato" ma il percorso di miglioramento seguito.

In tal senso il concetto di performance si sposa con il concetto del miglioramento continuo che, man mano che recupera spazi e valori nelle aree di carenza, sposta il suo interesse nelle aree sempre più approfondite della soddisfazione dei cittadini e della valutazione degli impatti delle politiche pubbliche.

Tornando alla definizione degli indicatori per la performance generale dell'Ente, si prendono in considerazione i seguenti indicatori, misurati a livello di tutto l'Ente:

Misurazione della performance generale			
Fattori	Fonte informativa	Simbolo	Peso
Obiettivi Piano Performance	Controllo strategico	Opp	80
Valutazione dell'utenza	Indagine specifica	CV	10
Rispetto de vincoli legislativi	Indagine specifica	RV	10

(tabella 1)

Obiettivi Piano Performance

Modalità di calcolo: L'indicatore complessivo del raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi riportati nel piano della performance, valutati complessivamente per l'Ente, calcolato come somma ponderata con apposito sistema di valorizzazione in relazione alla natura degli obiettivi e standardizzata in relazione al peso complessivo degli obiettivi

Razionale: Coinvolgere tutta la struttura nel raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Amministrazione promuovendo la collaborazione tra i responsabili per la realizzazione della visione complessiva delle politiche pubbliche

Responsabile : struttura dedicata al controllo strategico ovvero Nucleo di Valutazione con il supporto del controllo di gestione.

Valutazione dell'utenza

Modalità di calcolo: Indagine specifica sulla percezione di alcuni servizi ed alcune politiche pubbliche scelte per monitorare la percezione dell'attività amministrativa. Dovranno essere individuate sia attività strategiche che di normale erogazione di servizi o assolvimento di funzioni . L'individuazione potrà essere fatta dal Comitato di direzione, validata dal nucleo di valutazione ed approvata dalla Giunta

Razionale: Verifica della soddisfazione dei cittadini

Responsabile : Servizio risorse umane

Rispetto dei vincoli legislativi

Modalità di calcolo: Verifica del rispetto dei vincoli legislativi nel complesso con particolare riguardo all'assolvimento degli obblighi di trasparenza e anticorruzione, ai tempi medi di pagamento.

Razionale: Verifica della conformità dei comportamenti agli obblighi legislativi

L'assegnazione dei punteggi:

Misurazione della performance generale		Punteggio disponibile 100
Fattori	Fonte informativa	Punteggio max attribuibile
Obiettivi Piano Performance	Controllo strategico	80
Valutazione dell'utenza	Indagine specifica	10
Rispetto de vincoli legislativi	Indagine specifica	10

La valutazione degli obiettivi del piano della performance

Di notevole importanza è la valutazione degli obiettivi del piano della performance. Al fine di avere un'omogenea ripartizione della pesatura, l'Organismo di valutazione procederà all'attribuzione dei singoli progetti inseriti nel piano della performance e rappresentanti gli obiettivi qualificanti dell'Ente riportati nella struttura organizzativa. Il punteggio sarà attribuito sulla base della seguente griglia di valutazione:

Criteria di pesatura (valutazione) dei progetti

Innovazione (tecnologica o di processo)	Max 20	Dove 1 è assenza e 20 massima presenza del fattore
Rilevanza per l'utenza finale	Max 20	
Impatto sulle politiche pubbliche (strategicità)	Max 20	
Miglioramento di parametri operativi	Max 20	
Complessità	Max 20	

Poiché la performance deve essere valutata a livello generale di Ente, si provvede alla pesatura del singolo progetto, alla normalizzazione del peso attraverso la rappresentazione del valore percentuale del progetto specifico nell'ambito del piano della performance [(pntpg1/Totpntpgi)%]

Il risultato raggiunto a consuntivo per ogni singolo progetto, moltiplicato per il peso del singolo progetto, determinerà il singolo punteggio raggiunto. La somma di tutti i punteggi raggiunti rappresenta il grado percentuale di realizzazione del piano della performance e, la moltiplicazione tra questa percentuale ed i punti disponibili (cfr Obiettivi piano performance della tabella 1) determina il punteggio da assegnare al fattore "Obiettivi piano performance" nel calcolo della performance generale (distribuzione lineare). Alternativamente è possibile utilizzare una distribuzione a scala in relazione alle soglie di raggiungimento degli obiettivi raggiunti:

Obiettivi Piano Performance:

Raggiungimento del 100% degli obiettivi: 80 punti

gradi inferiori di raggiungimento attribuiscono punteggi in proporzione sino al limite del 60% al di sotto del quale la performance è considerata negativa.

Valutazione dell'Utenza valutazione tra 1 e 10 dove 1 è pessimo e 10 molto buono

Valutazione degli obblighi legislativi tra 1 e 10 dove 1 è pessimo e 10 molto buono

La performance di settore

La performance generale di Ente è il risultato dell'apporto di ogni struttura organizzativa di massima dimensione al raggiungimento dei risultati. In tal senso misurare la performance di settore ci permette di valutare con gli stessi criteri i singoli apporti ai risultati e quindi la quantità di merito derivata dal singolo settore.

La modalità di misurazione rispecchia la modalità di calcolo della performance generale, per quanto riguarda gli obiettivi assegnati al settore

Misurazione della performance del settore		
Fattori	Fonte informativa	Simbolo
Obiettivi Piano Performance del settore	Controllo strategico	Opps
Rispetto dei vincoli legislativi	Verifica specifica e risultati del controllo successivo degli atti	RV
Indice di presenza	Confronto tra l'indice di assenza dell'ente e l'indice di assenza del settore	IAs

(tabella 2)

Per questo motivo non si ripetono tutte le considerazioni ed indicazioni fatte nella sezione precedente che qui si danno integralmente riportate.

Il punteggio della performance di settore è utilizzato sia per la definizione del punteggio di valutazione da assegnare al singolo responsabile di settore per l'ottenimento dell'indennità di risultato che al dipendente del settore per il punteggio di valutazione per la produttività generale di risultato.

Considerato comunque che la performance generale esplica la sua portata anche nelle performance di settore, il valore della performance del settore per l'attribuzione dei premi di risultato è pesato con il valore della performance generale nella misura del 40% per la performance generale e del 40% della performance di settore.

Le modalità di assegnazione sono le stesse seguite per la performance generale.

Nella valutazione degli obiettivi di Piano Performance si terrà conto solo degli obiettivi riconducibili al settore.

Per il rispetto dei vincoli legislativi si terrà conto del rispetto degli obblighi di trasparenza e anticorruzione per il 5% e per il 5% in relazione al risultato del controllo successivo degli atti amministrativi per l'anno di riferimento.

La valutazione dell'indice di assenteismo, conterà per l'ulteriore 10% dei punteggi assegnati al settore con una graduazione dei punteggi in relazione al rapporto tra indice di assenteismo del settore (numeratore) e indice di assenteismo dell'ente dell'Ente. Il rapporto pari ad 1 dà luogo all'assegnazione di 5 punti, rapporto inferiore ad 1 o maggiore di 1 ad un punteggio secondo la seguente scala

Rapporto IAs/IAE	Maggiore 1	Minore 1
<=20%	6	4
<=30%	7	3
<=40%	8	2
<=50%	9	1
>50	10	0

La valutazione dei Dirigenti, dei responsabili P.O. e dei dipendenti

Questa è la fase finale del processo di valutazione che, partendo dai risultati di performance dell'Ente e passando dai risultati di performance del settore, arriva alla valutazione vera e propria delle persone nei ruoli.

Per i Dirigenti avremo la seguente tabella

Criteri di valutazione delle performance individuali per Dirigenti		
Fattori	Fonte informativa	Simbolo
Performance generale	O.V.	PG
Performance di settore	O.v.	PGS
Comportamenti manageriali	scheda valutazione OV	Pov
Grado di diff giudizi dei collaboratori	Dev standard punteggi assegnati normalizzata	dsr

Con i seguenti punti disponibili:

1. Performance organizzativa generale (40%)
2. Performance del settore (30%)
3. Comportamenti manageriali (20%)
4. Grado di differenziazione dei giudizi (10%)

Di seguito riportiamo gli elementi della valutazione dei comportamenti manageriali sul quale l'Organismo di Valutazione baserà il proprio giudizio

Fattore
Capacità di direzione
Capacità di orientamento e coaching
Capacità di problem solving

Ognuno dei criteri sopra riportati potrà essere valutato tramite sottocriteri

Per i responsabili di P.O. senza funzioni dirigenziali si applicano gli stessi criteri/punteggi dei dirigenti, nello specifico il raggiungimento della performance di settore potrà essere sostituita dal raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal dirigente, nel caso si proceda formalmente all'assegnazione degli stessi, oppure si terrà conto della performance di settore così come calcolata per il dirigente di riferimento.

Per i comportamenti organizzativi il dirigente terrà conto dei seguenti criteri

Fattore
Capacità di direzione
Capacità di orientamento e coaching
Capacità di problem solving

Ognuno dei criteri sopra riportati potrà essere valutato tramite sotto criteri

La valutazione dei dipendenti non responsabili di P.O.

Per i dipendenti invece

Criteri di valutazione delle performance individuali per dipendenti		
Fattori	Fonte informativa	Simbolo
Comportamenti organizzativi	scheda valutazione del responsabile	Pod
Obiettivi individuali	PEG/PDO	%
Performance di settore	O.v.	PGS
Indice di presenza	Confronto tra l'indice di assenza dell'ente e l'indice di assenza individuale	IAs

Con i seguenti punteggi disponibili

1. Comportamenti organizzativi 30 %
2. Obiettivi / compiti individuali 20 %
3. Performance di settore 30 %
4. Indice di presenza 20%

In allegato riportiamo le schede i criteri per la valutazione dei comportamenti organizzativi per i dipendenti che colgono gli aspetti salienti dei comportamenti organizzativi (All A),

Per gli obiettivi assegnati il Dirigente o la P.O. a cui il dipendente è assegnato procederà ad una valutazione complessiva del grado di raggiungimento da parte del dipendente assegnando i 20 punti disponibili in base al grado di raggiungimento degli stessi. L'eventuale non attribuzione di obiettivi può essere sostituita con l'integrazione dei punti assegnati tramite la Performance di settore che, in questo caso, ammonteranno complessivamente al 50% dei punti disponibili

La somma dei punti così valutati è aggiunta al risultato della performance di settore, determinando la graduatoria di valutazione dei dipendenti sulla quale verranno distribuite le risorse disponibili al netto del risultato della performance generale dell'ENTE.

Se non diversamente stabilito dai regolamenti interni le risorse del fondo sono assegnate ai dirigenti in proporzione al numero dei dipendenti da loro gestiti e alle rispettive categorie di inquadramento giuridico (metodo dei "dipendenti equivalenti") secondo la seguente tabella:

Categoria B1: 1
Categoria B3: 1,06
Categoria C1: 1,13
Categoria D1: 1,23
Categoria D3: 1,41

Dove ponendo pari a 1,00 il valore tabellare giuridico dello stipendio di ingresso più basso relativo alla categoria B1 (€ 16.613,51), tutti gli altri rapporti sono ottenuti dividendo i singoli valori tabellari giuridici di ingresso delle diverse categorie per il suddetto valore-base. I valori tabellari sono desunti dal CCNL del 31.07.2009 e possono essere cambiati al cambiare dei contratti.

Dividendo il fondo disponibile per il numero complessivo dei dipendenti equivalenti si ottiene il valore-punto che moltiplicato per ciascun rapporto di categoria consente di calcolare la quota di salario accessorio spettante per ogni dipendente.

Le eventuali economie derivanti dalla minore indennità di risultato erogata alle posizioni organizzative confluisce in un fondo destinato al 20% dei dipendenti che nell'anno di riferimento hanno conseguito il punteggio più elevato. Il fondo è distribuito con le medesime modalità della produttività collettiva.

CASI PARTICOLARI

Copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno

Qualora si provveda a designare un dirigente/posizione organizzativa in corso d'anno.

Il responsabile interessato:

- riceve gli obiettivi relativi all'anno in corso al momento del conferimento dell'incarico. La loro valutazione è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno;
- partecipa al processo di assegnazione degli obiettivi dell'anno successivo, tenendo conto delle fasi già concluse al momento della nomina.

Cessazione della posizione dirigenziale in corso d'anno

Può accadere che una posizione dirigenziale/posizione organizzativa sia cessata in corso d'anno.

La valutazione è condotta rapportando, per quanto possibile in modo quantitativo, il target effettivamente raggiunto al periodo di permanenza nell'incarico.

Incarichi ad interim

Nel caso di incarichi dirigenziali ad interim al dirigente incaricato, può essere corrisposta l'indennità di risultato collegata al raggiungimento degli obiettivi della struttura adespota, in aggiunta alla componente accessoria della sua retribuzione.

Valutazione delle presenze

1. Viene calcolato il rapporto fra i giorni di presenza effettivi e le giornate lavorative teoriche.
2. Nel computo del coefficiente, verranno considerate le giornate effettivamente lavorate.
3. Non si considerano assenze:
 - congedo ordinario,
 - festività soppresse,
 - riposo sostitutivo/compensativo
 - infortuni sul lavoro,
 - malattie professionali per causa di servizio,
 - terapie salvavita
 - congedi obbligatori per maternità.
4. Se il coefficiente di presenza è inferiore al 50%, si soprassiede per l'anno in questione alla valutazione del soggetto interessato e alla liquidazione della produttività collettiva.

ALLEGATO A) CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIPENDENTI NON APICALI E/O NON RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Caratteristica	Peso
CAPACITÀ DI RELAZIONE CON I COLLEGHI E L'UTENZA	10
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI – ABILITÀ TECNICO OPERATIVA	10
EFFICIENZA ORGANIZZATIVA ED AFFIDABILITÀ.	5
QUANTITÀ DELLE PRESTAZIONI	20
RISPETTO DEI TEMPI DI ESECUZIONE	10
FLESSIBILITÀ	10
CAPACITÀ DI LAVORARE IN GRUPPO E DI GESTIRE IL RUOLO RIVESTITO	5
GRADO DI RESPONSABILIZZAZIONE VERSO I RISULTATI	5
LIVELLO DI AUTONOMIA E DI INIZIATIVA	5
Totale	80

A seguire riportiamo le tabelle di sotto-criteri per la valutazione dei singoli criteri soprariportati.

L'assegnazione dei punteggi effettivi "a disposizione" sarà normalizza in base ai rapporti che di volta in volta saranno stabiliti tra i fattori di valutazione ed il peso (punti a disposizione) assegnato.

Così per l'attribuzione dei 30 punti destinati ai comportamenti organizzativi, l'assegnazione del punteggio (X) sarà data dalla formula $X = CO / (CO_{max} / X_{max}) = CO / (80 / 30) = CO / 2$

CRITERI ESPLICATIVI DEGLI INDICATORI DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI PER IL PERSONALE NON APICALE

Punti	CAPACITÀ DI RELAZIONE CON I COLLEGHI E L'UTENZA – 10 PUNTI -
0	Gravemente insufficiente
1/2	A) Il soggetto non dimostra alcun interesse e capacità nell'instaurare un rapporto di collaborazione con i colleghi; ha difficoltà a superare nel lavoro l'approccio fondato su scelte di natura individualistica; alimenta i conflitti interpersonali all'interno dell'ente. E' incapace di risolvere situazioni di tensione insorgenti tra i colleghi; dimostra scarsa capacità nel trasmettere le informazioni richieste. B) Con l'utenza ha un rapporto di scarsa sintonia a comprendere e soddisfare le esigenze espresse, gestendo lo stesso in modo informale, passivo o scarsamente partecipativo. Nei rapporti con l'utenza assume frequentemente atteggiamenti di critica e denigratori verso l'ente in cui lavora, arrecando a quest'ultimo danni all'immagine.
3	Il soggetto stabilisce con difficoltà rapporti di natura interpersonale con la generalità dei colleghi, antepoendo spesso atteggiamenti di natura personale (simpatie o antipatie) alle esigenze di ottimizzazione organizzativa del lavoro; dimostra una mediocre capacità di interazione con l'utenza, sebbene secondo modalità di confronto non sempre appropriate. Con l'utenza ha un rapporto di scarsa sintonia a comprendere e soddisfare le esigenze espresse, gestendo lo stesso in modo informale, passivo o poco collaborativo. Nei rapporti con l'utenza assume talvolta atteggiamenti di critica e denigratori verso l'ente in cui lavora, arrecando a quest'ultimo danni all'immagine.
4	Il soggetto stabilisce rapporti di natura interpersonale con la generalità dei colleghi, antepoendo, talvolta, atteggiamenti di natura personale (simpatie o antipatie) alle esigenze di ottimizzazione organizzativa del lavoro; dimostra una capacità di interazione con l'utenza appena sufficiente, sebbene secondo modalità di confronto non sempre appropriate. Con l'utenza ha un rapporto di sintonia a comprendere e soddisfare le esigenze espresse, gestendo, però, lo stesso in modo informale ed a volte passivo. Nei rapporti con l'utenza ha assunto, sebbene in casi isolati, atteggiamenti di critica e denigratori verso l'ente in cui lavora.
5	Il soggetto esprime sufficienti capacità di relazioni interpersonali, finalizzate al risultato professionale; con l'utenza mantiene rapporti su basi professionali, dimostrando una sufficiente capacità di soddisfacimento delle richieste. Nei rapporti con l'utenza non sempre assume atteggiamenti di collaborazione e cortesia verso l'ente in cui lavora.
6	Il soggetto esprime una soddisfacente capacità di relazioni interpersonali, finalizzate al risultato professionale; con l'utenza mantiene rapporti su basi professionali, dimostrando una discreta capacità di soddisfacimento delle richieste. Nei rapporti con l'utenza assume solitamente atteggiamenti di collaborazione e cortesia verso l'ente in cui lavora.
7	Il soggetto esprime buone capacità di relazioni interpersonali, finalizzate al risultato professionale; con l'utenza mantiene rapporti su basi professionali, dimostrando una buona capacità di soddisfacimento delle richieste. Nei rapporti con l'utenza assume sempre atteggiamenti di collaborazione e cortesia verso l'ente in cui lavora.
8	Il soggetto instaura con i colleghi rapporti di intensa collaborazione e cooperazione; risponde ai bisogni degli utenti in modo preciso, tempestivo e soddisfacente. Riesce ad orientare l'utenza in maniera coerente con l'organizzazione interna degli uffici, evitando inutili aggravii di procedimento ad altri Uffici o Settori. Nei rapporti con l'utenza assume atteggiamenti di collaborazione e cortesia verso l'ente in cui lavora in modo da salvaguardare e promuovere sempre positivamente l'immagine dell'ente.
9/10	A) Il soggetto, oltre a gestire in termini di maturità i rapporti di collaborazione ed interazione, propone soluzioni intese a migliorare il clima di partecipazione e motivazione, prestandosi per la risoluzione di eventuali tensioni interne e nella gestione del rapporto di front-office. B) Con l'utenza dimostra spiccate capacità di relazione, che consente di assorbire, con assoluta tranquillità, gli eventuali momenti di stress e di conflittualità. Risultati eccellenti.

La graduazione dei punteggi 1/2 e 9/10 è correlata alla presenza di tutti od alcuni dei sottocriteri specificati alle lettere A) e B) della Tabella sopra indicata.

Es. Il valutatore attribuirà 9 pt. alla prestazione quando accerti la presenza di uno dei sottocriteri indicati alle lettere A) e B). Attribuirà 10 pt. alla prestazione quando verifichi la presenza di tutti i sottocriteri indicati alle lettera A) e B)

Punti	QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI – ABILITÀ TECNICO OPERATIVA - 10 PUNTI -
0	Gravemente insufficiente.
1/2	A) Il soggetto dimostra competenze assai ridotte, la qualità nella prestazione lavorativa non risponde al livello minimale; ridotte anche le abilità di tipo tecnico-operativo. B) la prestazione è al di sotto delle attese, nonostante le istruzioni impartite e gli strumenti a disposizione.
3	Il soggetto dimostra competenze mediocri, così come ancora troppo limitate le abilità dimostrate nella realizzazione del lavoro, che risulta spesso poco accurato; la prestazione non è pienamente corrispondente alle attese del responsabile. Il soggetto compie spesso errori di distrazione e/o di superficialità nella gestione dei compiti affidati o nella redazione degli atti.
4	Il soggetto dimostra competenze appena sufficienti, così come ancora in parte limitate sono le abilità dimostrate nella realizzazione del lavoro, che risulta spesso poco accurato; la prestazione non è pienamente corrispondente alle attese del responsabile. Il soggetto compie, talvolta, errori di distrazione e/o di superficialità nella gestione dei compiti affidati o nella redazione degli atti.
5	Il soggetto dimostra sufficienti qualità professionali ed abilità tecniche, tali da produrre lavoro o prestazioni ritenute accettabili dal Responsabile. Il soggetto non compie errori di distrazione e/o di superficialità nella gestione dei compiti affidati o nella redazione degli atti. I risultati sono in parte rispondenti alle attese del Responsabile, benché si richieda un controllo sporadico a campione sulle attività svolte.
6	Il soggetto dimostra soddisfacenti qualità professionali ed abilità tecniche, tali da produrre lavoro o prestazioni. Il soggetto nell'adempimento dei propri compiti è sempre attento evitando gli errori di distrazione e/o superficialità nella gestione dei compiti affidati o nella redazione degli atti. I risultati sono rispondenti alle attese del Responsabile, benché si richieda comunque un controllo sporadico a campione sulle attività svolte.
7	Il soggetto realizza un lavoro buono, erogando servizi di buona qualità, con applicazione di conoscenze tecnico-professionali ed abilità operative. Svolge, inoltre, con accurata precisione e senza errori i compiti affidatigli. I risultati sono rispondenti alle attese del Responsabile, non richiedendosi un controllo sporadico a campione sulle attività svolte.
8	Il soggetto realizza un buon lavoro, erogando servizi di buona qualità, con applicazione di conoscenze tecnico-professionali ed abilità operative. Svolge, inoltre, con accurata precisione e senza errori i compiti affidatigli. I risultati, pertanto, sono superiori alle attese del Responsabile.
9/10	A) Il soggetto esprime nel proprio ambito professionali competenze specialistiche applicando le conoscenze ed abilità tecniche di cui è in possesso con risultati eccellenti, cioè superiori alle aspettative. B) Svolge in perfetta autonomia, con massima precisione e senza errori, i compiti affidatigli.

La graduazione dei punteggi 1/2 e 9/10 è correlata alla presenza di tutti od alcuni dei sottocriteri specificati alle lettere A) e B) della Tabella sopra indicata.

Es. Il valutatore attribuirà 9 pt. alla prestazione quando accerti la presenza di uno dei sottocriteri indicati alle lettere A) e B). Attribuirà 10 pt. alla prestazione quando verifichi la presenza di tutti i sottocriteri indicati alle lettera A) e B).

Punti	EFFICIENZA ORGANIZZATIVA ED AFFIDABILITÀ. – 5 PUNTI -
0	Non valutabile
1	Il soggetto non è in grado di impostare correttamente e con efficienza il proprio lavoro; la qualità del lavoro espresso è tale da richiedere la presenza costante del Responsabile in fase di definizione e controllo delle procedure, come pure nella verifica delle tempistiche.
2	Il soggetto possiede mediocri capacità ad organizzare, in modo autonomo ed efficiente, il proprio lavoro; è ancora necessaria la presenza del Responsabile in alcune fasi di lavoro, anche se in termini meno significativi rispetto alla situazione precedente.
3	Il soggetto è in grado di organizzare, in condizioni di stabilità e di normalità, la propria attività in modo da ottenere un risultato ritenuto adeguato in termini di autonomia, efficienza ed affidabilità. Non arreca disguidi alla struttura di pertinenza.
4	Il soggetto possiede una soddisfacente conoscenza delle dinamiche gestionali e delle procedure da garantire, in autonomia ed in ogni circostanza, prestazioni rispondenti, in termini di efficienza, qualità e affidabilità, alle attese dell'amministrazione e dell'utenza.
5	Il soggetto, le cui prestazioni sono apprezzate in termini di eccellenza, partecipa sotto la guida del Responsabile alla ridefinizione degli aspetti procedurali ed organizzativi del proprio lavoro, in relazione al mutare delle condizioni di riferimento. Dimostra una evidente attitudine ad assumersi responsabilità.

Punti	QUANTITÀ DELLE PRESTAZIONI – 20 PUNTI -
0	Gravemente insufficiente
1/3	La quantità delle prestazioni è insufficiente in quanto il contributo arrecato nel corso dell'anno è stato minimo; ciò anche in proporzione a tutte le incombenze gravanti sul Settore.
2/3	La quantità delle prestazioni è mediocre in quanto il dipendente durante il corso dell'anno non riesce ad essere mai costante nello svolgimento dei compiti assegnati.
7/8	Il contributo reso è appena sufficiente in quanto il dipendente durante il corso dell'anno non sempre riesce a dare continuità relativamente alla quantità di prestazioni.
9/10	Il soggetto offre un contributo abbastanza costante durante tutto l'anno svolgendo una sufficiente quantità di prestazioni anche in proporzione a tutte le incombenze gravanti sul Settore.
11/12	Il soggetto offre un contributo costante durante tutto l'anno svolgendo una soddisfacente quantità di prestazioni, sebbene circoscritte nell'ambito di quelle ascrivibili all'Ufficio di competenza, ossia di quello in cui opera. I risultati sono proporzionali alle attese del Responsabile.
13/14	Il soggetto offre un contributo costante durante tutto l'anno svolgendo una buona quantità di prestazioni, anche di rilievo e tipologie diverse, dimostrando conoscenze e svolgendo adempimenti relativamente a più di una competenza assegnata al Settore in cui è incardinato. I risultati sono buoni rispetto alle attese del Responsabile.
15/17	Il soggetto offre un contributo costante durante tutto l'anno svolgendo una notevole quantità di prestazioni, anche di rilievo e tipologie diverse, dimostrando conoscenze e svolgendo adempimenti relativamente a molte delle competenze assegnate al Settore in cui è incardinato. I risultati sono superiori alle attese del Responsabile.

18/20	Il soggetto offre un contributo costante durante l'anno svolgendo una notevolissima quantità di prestazioni, anche di rilievo e tipologie diverse, dimostrando conoscenze e svolgendo adempimenti relativamente a tutte le competenze assegnate al Settore in cui è incardinato. I risultati sono di gran lunga superiori alle attese del Responsabile.
--------------	---

Punti	RISPETTO DEI TEMPI DI ESECUZIONE – 10 PUNTI -
0	Gravemente insufficiente
1/2	Il soggetto non è in grado di rispettare i tempi di esecuzione assegnatigli, neppure su reiterate segnalazioni del responsabile. Adempie sempre in modo tardivo a quanto richiesto dai suoi superiori.
3	Il soggetto ha una mediocre attitudine al rispetto dei termini di rilascio delle procedure, non dimostra particolare attenzione per il risultato finale del servizio. Non segue costantemente tutte le procedure assegnatigli e dimostra limitata capacità ad adempiere con tempestività a quanto richiesto dal datore di lavoro.
4	Il soggetto ha una limitata attitudine al rispetto dei termini di rilascio delle procedure, non dimostra particolare attenzione per il risultato finale del servizio. Non segue costantemente tutte le procedure assegnatigli e non sempre dimostra tempestività ad adempiere a quanto richiesto dai suoi superiori.
5	Il soggetto dimostra una sufficiente capacità ad assolvere nei tempi rispetto i compiti assegnati. Segue in larga parte tutte le procedure assegnatigli, benché i tempi di esecuzione siano adeguati rispetto a quelli richiesti dal Responsabile.
6	Il soggetto assicura un soddisfacente rispetto dei termini assegnati dalla legge o dal Responsabile, ha attenzione all'immagine che l'ente esprime attraverso l'erogazione dei servizi, adoperandosi in modo che il proprio lavoro si rifletta positivamente sull'operato del settore. Segue costantemente tutte le procedure assegnatigli. Adempie regolarmente a quanto richiesto dal datore di lavoro.
7	Il soggetto assicura con buoni risultati il rispetto dei termini assegnati dalla legge o dal Responsabile, anticipando, talvolta, i tempi di esecuzione. Ha attenzione all'immagine che l'ente esprime attraverso l'erogazione dei servizi, adoperandosi in modo che il proprio lavoro si rifletta positivamente sull'operato del settore. Segue costantemente tutte le procedure assegnatigli. Adempie regolarmente a quanto richiesto dal datore di lavoro.
8	Il soggetto rispetta i tempi di esecuzione dei vari procedimenti, interviene laddove richiesto per agevolare il rispetto dei programmi prefissati, esprimendo un risultato superiore alle attese. Segue costantemente e puntualmente tutte le procedure assegnate, aggiornando il Responsabile ed eventualmente l'organo preposto degli sviluppi imprevisti che possono verificarsi nel corso del procedimento. Adempie prontamente a quanto richiesto dal datore di lavoro.
9/10	Il soggetto è pienamente consapevole dell'importanza del rispetto dei termini prescritti e si adopera in ogni occasione per realizzare il proprio lavoro prima della scadenza fissata, partecipa alle iniziative che sono rivolte a qualificare le prestazioni del servizio, anche attraverso soluzioni che sono rivolte alla semplificazione e velocizzazione dei processi di erogazione dei servizi, garantendo prestazioni eccellenti. Il risultato è eccellente ed al di sopra delle aspettative del Responsabile.

La graduazione dei punteggi 1/2 e 9/10 è correlata alla presenza di tutti od alcuni dei sottocriteri specificati alle lettere A) e B) della Tabella sopra indicata.

Es. Il valutatore attribuirà 9 pt. alla prestazione quando accerti la presenza di uno dei sottocriteri indicati alle lettere A) e B). Attribuirà 10 pt. alla prestazione quando verifichi la presenza di tutti i sottocriteri indicati alle lettere A) e B).

Punti	FLESSIBILITÀ - 10 PUNTI -
0	Gravemente insufficiente
1/2	Il soggetto è assolutamente refrattario alle esigenze di adattamento organizzativo ed operativo del processo produttivo, conseguenza di cambiamenti normativi o delle caratteristiche del servizio medesimo.
3	Il soggetto si adatta con grandissima difficoltà alle modifiche dei contenuti delle prestazioni, dei tempi e delle modalità concernenti l'attività di competenza.
4	Il soggetto si adatta dimostrando una mediocre attitudine alle modifiche dei contenuti delle prestazioni, dei tempi e delle modalità concernenti l'attività di competenza.
5	Il soggetto dimostra una sufficiente capacità nell'adattarsi alle richieste di variazione delle procedure e modalità di effettuazione delle prestazioni di competenza.
6	Il soggetto dimostra una soddisfacente capacità nell'adattarsi alle richieste di variazione delle procedure e modalità di effettuazione delle prestazioni di competenza. Si fa carico in prima persona, senza difficoltà, delle variazioni che intervengono nel proprio ambito professionale
7	Il soggetto dimostra facilità nell'adattarsi alle richieste di variazione delle procedure e modalità di effettuazione delle prestazioni di competenza, favorendo le esigenze di flessibilità. Si fa carico in prima persona, senza difficoltà, delle variazioni che intervengono nel proprio ambito professionale.
8	Il soggetto è molto ben disposto verso le richieste di flessibilità delle prestazioni di competenza. Partecipa all'adattamento e all'aggiornamento delle variabili organizzative interne in relazione al mutare dello scenario di riferimento. Favorendo le esigenze di flessibilità, assicura un soddisfacente indice di gradimento delle prestazioni del servizio, sia all'utenza che all'Amministrazione.
9/10	A) Il soggetto interpreta perfettamente le esigenze di adattamento organizzativo alle variabili esterne facendosi egli stesso promotore di tali iniziative. B) Favorendo le esigenze di flessibilità, assicura un eccellente indice di gradimento delle prestazioni del servizio, sia all'utenza che all'Amministrazione.

La graduazione dei punteggi 1/2 e 9/10 è correlata alla presenza di tutti od alcuni dei sottocriteri specificati alle lettere A) e B) della Tabella sopra indicata.

Es. Il valutatore attribuirà 9 pt. alla prestazione quando accerti la presenza di uno dei sottocriteri indicati alle lettere A) e B). Attribuirà 10 pt. alla prestazione quando verifichi la presenza di tutti i sottocriteri indicati alle lettere A) e B).

Punti	CAPACITÀ DI LAVORARE IN GRUPPO E DI GESTIRE IL RUOLO RIVESTITO – 5 PUNTI -
0	Gravemente insufficiente.
1	Il soggetto possiede una scarsa attitudine al lavoro di gruppo, preferisce svolgere la propria attività senza l'intervento dei colleghi, gestisce il proprio ruolo a condizione che non presupponga capacità di ordine organizzativo. Agisce abitualmente in maniera autonoma rispetto alla struttura. Non possiede una piena consapevolezza del proprio ruolo, né rispetta i ruoli diversi, assumendo di frequente toni ed atteggiamenti poco consoni con l'organizzazione della struttura.
2	Il soggetto dimostra un'attitudine ancora limitata al lavoro di gruppo, conservando una propensione alla gestione "a comparti" delle competenze e dei carichi di lavoro, per lo più ignora le dinamiche organizzative interne; non gestisce in modo proficuo il proprio ruolo, quando allo stesso è connessa la capacità di affermazione di prerogative gerarchiche od organizzative. Agisce spesso in maniera autonoma rispetto alla struttura. Non possiede una piena consapevolezza del proprio ruolo, né rispetta i ruoli diversi, assumendo talvolta toni ed atteggiamenti poco consoni con l'organizzazione della struttura.
3	Il soggetto dimostra consapevolezza ed attitudine per le logiche organizzative ed il lavoro di gruppo. Gestisce il ruolo di competenza all'interno del gruppo con impegno e professionalità ritenuti adeguati dal Responsabile. Dimostra un comportamento propositivo all'interno della struttura, garantendo il rispetto delle regole all'interno di essa.
4	Il soggetto ha un'approfondita conoscenza delle dinamiche organizzative, tanto da impegnarsi nella definizione e soluzione di specifiche problematiche. Partecipa alle iniziative di miglioramento del servizio. Fa parte, avendovi aderito, di almeno un gruppo di lavoro costituito <i>ad hoc</i> e finalizzato a realizzare determinati piani di attività.
5	Il soggetto ha eccellenti capacità di lavorare in gruppo, dimostrando di sapere ottimizzare il ruolo di competenza, ai fini del miglioramento delle prestazioni inerenti al servizio. Collabora intensamente con il responsabile al fine di accrescere lo standard qualitativo - quantitativo del servizio. Fa parte, avendovi aderito, di più gruppi di lavoro costituiti <i>ad hoc</i> e finalizzati a realizzare determinati piani di attività.

Punti	LIVELLO DI AUTONOMIA E DI INIZIATIVA – 5 PUNTI -
0	Gravemente insufficiente
1	Il soggetto, nell'ambito della propria attività, non è in grado di organizzarsi il lavoro, rispetto ai compiti assegnati da programmi o ai tempi di attesa dell'utenza, non è in grado di avviare iniziative, richiede costantemente il supporto e la supervisione di altri soggetti per realizzare il proprio lavoro.
2	Il soggetto dimostra uno scarso livello di autonomia, fatica ad assumere iniziative proprie, nonostante le direttive impartite, nella gestione dell'attività è ancora eccessivamente dipendente dal supporto dei colleghi e dei superiori.
3	Il soggetto dimostra una sufficiente capacità di iniziativa e di autonomia, nel quadro delle direttive impartitegli.
4	Il soggetto ha una buona capacità di realizzare il lavoro in modo autonomo assumendo, ordinariamente, iniziative volte ad assicurare il miglioramento del rapporto con l'utenza e la razionale gestione dell'attività di competenza, l'intervento del responsabile si circoscrive alle funzioni generali di indirizzo e controllo dell'attività.

5	Il soggetto opera in modo eccellente, in piena autonomia, anche in condizioni di criticità e tensione organizzativa (picchi di carico di lavoro), collabora con il responsabile alle iniziative tendenti alla ridefinizione delle procedure e dei sistemi di organizzazione del lavoro.
----------	---

Punti	GRADO DI RESPONSABILIZZAZIONE VERSO I RISULTATI – 5 PUNTI -
0	Gravemente insufficiente.
1	Il soggetto dimostra un'assoluta refrattarietà alle esigenze di verificare la qualità delle prestazioni di servizio a cui è chiamato a contribuire, non si sente assolutamente coinvolto dalle esigenze connesse alla realizzazione dei programmi, alle tempistiche di lavoro.
2	Il soggetto é scarsamente interessato a verificare il risultato quali-quantitativo del proprio operato, con o senza l'aiuto di altri colleghi, anche se sollecitato dal Responsabile.
3	Il soggetto ha sufficiente cura e interesse per il risultato del proprio lavoro, dimostrando disponibilità e flessibilità affinché siano realizzati gli obiettivi prefissati dal servizio, non applica tuttavia in modo sistematico e costante i controlli necessari per verificare i risultati.
4	Il soggetto compie con scrupolo e continuamente le necessarie verifiche sui risultati ottenuti dal proprio lavoro ed è capace di mettere in opera gli accorgimenti atti a migliorare i risultati ottenuti, dimostra la massima disponibilità ad eventuali richieste funzionali a garantire il rispetto di programmi di lavoro o prestazioni predefinite.
5	Il soggetto dimostra un eccellente impegno verso le fasi di controllo e verifica dei risultati, prodigandosi, laddove necessario, per assicurare il conseguimento degli obiettivi gestionali definiti, con la massima disponibilità e flessibilità, al fine di migliorare l'immagine dell'Ente.