



COMUNE DI FAGNANO OLONA
PROVINCIA DI VARESE

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE
PERFORMANCE**

INDICE

ARTICOLO	OGGETTO
1	OGGETTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE
2	IL CICLO DELLA PERFORMANCE
3	PROGRAMMAZIONE
4	SOGGETTI VALUTATORI
5	METODOLOGIA
6	OBIETTIVI
7	INDICATORI (linee guida n. 1/2017)
8	PROCEDURA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI
9	CUSTOMER SATISFACTION
10	COMPORAMENTI INDIVIDUALI
11	PROCEDURA DI VALUTAZIONE A CONSUNTIVO DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI
12	CORRELAZIONE TRA GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI
13	GESTIONE DEL CONTENZIOSO
14	GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE
15	CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DI INCARICHI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA
16	RETRIBUZIONE DI RISULTATO DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE
17	RELAZIONI TRA PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

ALLEGATI

A	SCHEDA PER LA PESATURA DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE E PER LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO AI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA
B	PROCEDIMENTO DI CALCOLO DEL PREMIO DI RISULTATO PER I DIPENDENTI (performance organizzativa)
C	PROCEDIMENTO DI CALCOLO DEL PREMIO DI RISULTATO PER I DIPENDENTI (performance individuale)
D 1/4	SCHEDA DI VALUTAZIONE CATEGORIA A e CATEGORIA B
D 2/4	SCHEDA DI VALUTAZIONE CATEGORIA C
D 3/4	SCHEDA DI VALUTAZIONE CATEGORIA D (non titolare di posizione organizzativa)
D 4/4	SCHEDA DI VALUTAZIONE CATEGORIA D (titolare di posizione organizzativa)

Art. 1

OGGETTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il presente documento viene redatto ai sensi degli artt. 4 e 5 della Legge 4 marzo 2009 n. 15 e del d.lgs. 27 ottobre 2009, normativa recentemente modificata ed integrata con Legge n. 124/2015 sulla riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche e dei D.Lgs. 25 maggio 2017 , n. 74 e D.Lgs. 25 maggio 2017 n. 75 (Decreti attuativi della Riforma Madia), nonché in coerenza con il nuovo Contratto Collettivo Nazionale del personale del comparto funzioni triennio 2016/2018. Esso dovrà essere adottato e aggiornato annualmente, con parere vincolante del Nucleo di Valutazione.

Il presente Sistema disciplina:

- La valutazione di tutto il personale dipendente del Comune di Fagnano Olona;
- Il premio annuale collegato alla performance organizzativa, alla performance individuale;
- Le modalità di attribuzione e revoca degli incarichi di Posizione Organizzativa, nonché la graduazione e determinazione delle somme corrispondenti e valutazione;
- La retribuzione di risultato dei titolari di Posizione Organizzativa;

Il Comune di Fagnano Olona si propone lo scopo di promuovere e stimolare il miglioramento delle prestazioni e delle professionalità dei dipendenti attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, in quanto gli incentivi al personale non possono essere effettuati in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.

Il sistema di valutazione comprende l'insieme degli strumenti finalizzati a valorizzare il personale e la crescita della motivazione interna.

Art. 2

IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Ai sensi dell'art. 4 del D.Lgs. 150/2009, il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi:

- 1) Definizione e assegnazione degli obiettivi che l'amministrazione intende raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance
- 2) Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse
- 3) Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali correttivi
- 4) Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale e utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
- 5) Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai componenti di controllo interni ed esterni, ai cittadini , ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi

Art. 3

PROGRAMMAZIONE

Il documento nel quale si delinea il ciclo della performance è il Piano della performance di durata triennale. Esso è unificato con il ciclo della programmazione finanziaria, cioè con il Documento Unico di programmazione (DUP) e con il Piano Esecutivo di Gestione (PEG).

In particolare:

- nel DUP vengono fissati, nell'ambito delle missioni e dei programmi nei quali è articolato il bilancio, gli obiettivi strategici perseguiti dall'Ente, a loro volta distinti in obiettivi operativi.
- Il PEG definisce nell'ambito degli obiettivi operativi del DUP e con la partecipazione dei Responsabili, gli specifici obiettivi gestionali affidati a ciascuna articolazione organizzativa dell'Ente .

Il Piano della performance è unificato nel PEG. Pertanto la mancata adozione del documento comporta gli effetti di cui all'art. 10 del D.Lgs. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs. 74/2017

Nonostante la durata triennale di tali documenti, gli indicatori di risultato devono essere relativi alla singola annualità .

Art. 4

SOGGETTI VALUTATORI

La valutazione delle prestazioni dei dipendenti è effettuata annualmente entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento, ma nel corso dell'anno deve essere effettuato almeno un monitoraggio di verifica dell'andamento degli obiettivi anche per l'applicazione di correttivi nel caso ne emerga la necessità adeguatamente motivata e documentata.

La valutazione è effettuata :

- Dal Responsabile di Settore /Servizio per i dipendenti assegnati alla propria struttura organizzativa
- Dal Nucleo di Valutazione per i Responsabili di Settore/Servizio

Nel caso si sia verificato, nel corso dell'anno di riferimento o al termine dello stesso un cambio di Responsabile, la competenza ad effettuare la valutazione è esclusivamente del responsabile titolare dell'incarico subentrante, che si avvarrà di tutti gli atti esistenti negli uffici anche se antecedenti al proprio incarico e solo se egli stesso lo ritiene necessario, può richiedere pareri o relazioni al precedente Responsabile

Nel caso, invece, un dipendente sia trasferito nel corso dell'anno da un servizio ad un altro o da un'amministrazione ad un'altra, la scheda di valutazione deve essere compilata dal responsabile di Settore/Servizio presso cui il dipendente presta servizio, previa acquisizione, se ritenuto necessario, di una proposta da parte del Responsabile precedente. In ogni caso ciò si può rendere opportuno o preferibile solo se il dipendente abbia prestato il suo servizio per almeno sei mesi presso il precedente Settore/Servizio.

L'amministrazione individua idonee forme di partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali del processo di valutazione della performance organizzativa, in rapporto alla qualità dei servizi resi, privilegiando l'individuazione di indicatori di efficacia che misurino, rispetto agli obiettivi predeterminati, il grado di soddisfazione finale dei predetti soggetti.

La relazione finale annuale sulla performance, da approvare entro il 30 giugno, evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi e indicatori programmati e alle risorse previste con rilevazioni degli eventuali scostamenti. Essa può essere unificata al rendiconto della gestione di cui all'art. 227 del citato d.lgs. 267/2000 ed è preventivamente validata dal Nucleo di Valutazione.

Art. 5

METODOLOGIA

La metodologia qui proposta concerne due ambiti: la misurazione e valutazione della performance organizzativa e della performance individuale.

LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione della performance organizzativa presentata in questo sistema di valutazione riguarda le singole unità organizzative dell'amministrazione.

A tal proposito, si deve far riferimento alle attività più rilevanti realizzate all'interno di una stessa unità organizzativa e contenute ed evidenziate nei documenti programmatici dell'Ente

Esse possono riguardare :

- la rilevazione del grado di attuazione delle politiche di conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività, la realizzazione degli obiettivi strategici relativi all'amministrazione nel suo complesso;
- il rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi. La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari di attività e/o servizi
- La modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, nonché la capacità di attuazione dei piani e dei programmi dell'Amministrazione

- La capacità di tenere e migliorare le relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi
- L'efficienza
- La qualità e quantità di prestazioni e servizi erogati
- Il raggiungimento di obiettivi di pari opportunità

LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La misurazione e valutazione della performance individuale concerne, invece, la misurazione dell'apporto fornito da ciascuna figura dell'Ente, in ragione del ruolo e responsabilità ricoperti, la realizzazione dei predetti obiettivi, cui è correlato il riconoscimento del trattamento economico accessorio. In particolare ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs. 150/2009, la misurazione e valutazione della performance dei Responsabili di Settore /Servizio e laddove incaricati, dei dirigenti è collegata:

- Agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, a cui è attribuito peso prevalente nella valutazione complessiva
- Al raggiungimento degli obiettivi specifici individuali
- Alla qualità dell'apporto fornito alla performance generale della struttura, alle competenze manageriali dimostrate e ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate
- Alla capacità di valutazione di propri collaboratori dimostrata con la differenziazione dei giudizi dati;

La misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti non titolari di posizione organizzativa è collegata:

- Agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo che fa capo al Responsabile;
- Alla qualità di apporto fornito alla performance generale della struttura, ai comportamenti organizzativi richiesti per lo svolgimento efficace delle funzioni assegnate, alle competenze richieste in base alla propria categoria professionale.

Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

Gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa e di quella individuale debbono risultare, tra di loro, strettamente coerenti.

La valutazione di comportamenti concorre alla valutazione finale per l'attribuzione del premio ed è esplicitata in apposita scheda con la quale vengono attribuiti punteggi. Il punteggio finale è dato dal totale dei punteggi attribuiti ai micro fattori.

Art. 6

OBIETTIVI

Gli obiettivi si dividono in obiettivi strategici o generali e obiettivi specifici.

Gli obiettivi strategici o generali sono quelli che rispondono alle priorità strategiche dell'Amministrazione in relazione alle attività e ai servizi erogati e questi rientrano nella performance organizzativa.

Gli obiettivi specifici, che, invece, rientrano nella performance individuale, devono essere coerenti con gli obiettivi strategici e con le priorità politiche.

Gli obiettivi devono avere determinate caratteristiche:

- Rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione
- Specifici e misurabili
- Determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi (definendo indicatori con baseline¹ e target)
- Stabilire il risultato atteso
- Riferiti ad un arco temporale, di norma un triennio e poi partendo da questi stabilire obiettivi per l'anno di riferimento che rappresenteranno traguardi intermedia raggiungere al fine di conseguire poi l'obiettivo triennale.
- Correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili
- Riferirsi ad unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi.

Art. 7

INDICATORI (linee guida n. 1/2017)

Gli indicatori rappresentano la dimensione quantitativa di un obiettivo, al fine di rendere possibile la misurazione ed il controllo del grado del suo raggiungimento. Nel dettaglio, l'indicatore viene utilizzato: per definire in maniera esplicita e puntuale gli obiettivi; per monitorare l'andamento storico delle dimensioni gestionali rilevanti;

per sostenere l'analisi degli scostamenti tra andamenti programmati ed andamenti effettivi; per motivare ed orientare i comportamenti dei responsabili e dei dipendenti collegando la corresponsione della retribuzione di risultato e la produttività agli indicatori di performance .

La performance può essere misurata e rappresentata tramite le seguenti quattro tipologie di indicatori: stato delle risorse, efficienza, efficacia, impatto.

¹ Baseline: base di partenza da cui deve essere considerato il miglioramento

Indicatori di stato delle risorse (o livello di salute dell'amministrazione): quantificano e qualificano le risorse dell'Amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili²): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero di risorse umane, numero computer, ecc...), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc...), anche al fine di valutare il livello di salute dell'amministrazione.

Indicatori di efficienza: esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione (output). L'efficienza può essere misurata, in termini economici e/o fisici:

- efficienza economica (o finanziaria) esprime il costo (o la spesa) di gestione di un'attività e/o di erogazione di un servizio (risorse economiche/quantità di servizi o utenti serviti) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo (ad es. riduzione percentuale del costo delle utenze) ;
- efficienza produttiva: esprime lo sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo espresso in termini di tempo impiegato su quantità di servizi erogati (carico di lavoro);

Indicatori di efficacia: esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi.

Efficacia quantitativa:

- quantità erogata: esprime la quantità erogata di output (n. servizi erogati). Il miglioramento può essere rappresentato dall'aumento dei servizi;
- quantità fruita: esprime la quantità dei destinatari diretti degli output (n. fruitori). Il miglioramento può essere rappresentato dall'aumento dei beneficiari di un servizio, anche potenziale.

Efficacia qualitativa:

- qualità erogata: esprime la qualità erogata di output, attraverso parametri oggettivi (ad es. tempi di pagamento dei fornitori)
- qualità percepita: esprime la qualità percepita degli output da parte dei fruitori (livello di soddisfazione)

Indicatori di impatto: Gli indicatori di impatto esprimono l'effetto atteso o generato da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine. Possono essere misurati in valori assoluti o percentuali rispetto alla condizione di partenza. Essi possono essere:

² Le linee guida del dipartimento della funzione pubblica esemplificano le risorse intangibili: salute organizzativa: livello di benessere organizzativo; salute professionale: quantità di persone laureate/formate/aggiornate, % di profili professionali presenti rispetto alle necessità dei vari ruoli organizzativi; salute di genere; salute relazionale; salute etica; salute digitale

- **Impatto sociale:** esprime l’impatto sulle varie componenti della società(giovani, anziani, turisti, ecc...)
- **Impatto economico:** esprime l’impatto indotto sulle varie componenti del tessuto economico (imprese, terzo settore, ecc...)
- **Impatto ambientale:** esprime l’impatto sulle varie componenti del contesto geomorfologico in cui opera l’amministrazione e sulle relative condizioni ambientali

Fissare più di un indicatore permette all’amministrazione di chiarire meglio i risultati attesi al momento dell’assegnazione dell’obiettivo e di verificare gli scostamenti tra il risultato ottenuto ed il target stabilito.

La performance individuale è misurata e valutata con l’esame dei risultati raggiunti a livello individuale e dei comportamenti tenuti dai singoli individui. Quindi dal contributo fornito al conseguimento della performance complessiva dell’organizzazione.

- I risultati si riferiscono agli obiettivi annuali inseriti nel Piano Performance
- I comportamenti si riferiscono al “come” un’attività viene svolta da ogni individuo all’interno dell’amministrazione.

Art. 8

PROCEDURA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

PROPOSTA, PESATURA E APPROVAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Al processo di individuazione degli obiettivi concorrono la Giunta Comunale, i responsabili di Settore/Servizio ed il Nucleo di valutazione.

Pur avendo affermato che il ciclo della performance è unificato con il ciclo di programmazione finanziaria, quindi con il DUP, il PEG ed il bilancio di previsione, in caso di differimento del termine di adozione del bilancio, gli obiettivi specifici devono essere comunque definiti per garantire la continuità dell’azione amministrativa.

Le proposte di obiettivo sono immediatamente comunicate al Nucleo di valutazione per i provvedimenti di competenza, utilizzando una scheda tipo uguale per tutti gli obiettivi proposti.

Il Nucleo verifica la premialità degli obiettivi proposti e quindi anche la presenza delle caratteristiche elencate dalla norma di riferimento, nonché la possibilità di incrementi facoltativi del Fondo risorse decentrate.

Dopo aver valutato positivamente gli obiettivi, il Nucleo procede alla loro pesatura secondo i seguenti criteri e pesi:

CRITERIO		PESO ASSEGNATO A CIASCUN CRITERIO			PUNTEGGIO
1	Complessità dell'obiettivo e difficoltà previste per il suo raggiungimento (segnalare quali: a titolo esemplificativo: carenza di personale dovuta a cessazione o mobilità di personale, cambiamenti considerevoli alla struttura o all'ambiente di lavoro, altri elementi di particolare rilievo)	20	30	40	
2	Capacità di determinare una significativa innovazione o miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi	10	15	20	
3	Pertinenza e coerenza con le politiche perseguite dall'Amministrazione	10	15	20	
4	Coerenza con i bisogni della collettività (dimostrarlo con la presentazione del processo in tutte le sue fasi)	10	15	20	
		Tot. 50	Tot. 75	Tot. 100	

Ulteriori criteri potranno essere stabiliti dal Nucleo di Valutazione.

Nell'ipotesi in cui il progetto di miglioramento si concretizza in obiettivi cui è correlato l'incremento di risorse variabili del fondo risorse decentrate, il Nucleo verifica l'entità di tale incremento, sulla base di dati quantitativi relativi, a solo titolo esemplificativo, tempo/lavoro e risorse umane impiegato, nonché in termini di economicità ed efficienza risultanti dalla realizzazione del progetto.

La pesatura viene poi comunicata ai Responsabili. Gli obiettivi, così pesati, sono trasmessi alla Giunta Comunale per l'approvazione e definitiva assegnazione in sede di approvazione del Piano della Performance. Successivamente gli obiettivi vengono comunicati ai dipendenti a cura dei singoli Responsabili di Settore/Servizio contestualmente alla comunicazione delle attività specifiche da assegnare ai propri collaboratori per lo svolgimento degli obiettivi ed il relativo apporto a preventivo

Si veda in allegato al presente sistema la scheda per la pesatura degli obiettivi **Allegato A.**

Art. 9

CUSTOMER SATISFACTION

Nella presentazione dell'obiettivo al Nucleo di valutazione ciascun Responsabile deve indicare nella scheda obiettivo se vi è per quell'obiettivo un indicatore di customer e, in caso affermativo, specificare quale sistema di rilevazione si utilizza per rilevare la soddisfazione del cittadino o utente finale del servizio erogato.

Almeno un obiettivo di settore/servizio deve avere la customer.

E' attestata la soddisfazione del cittadino o utente finale se vi sono almeno $\frac{3}{4}$ di valutazioni positive.

Art. 10

COMPORAMENTI INDIVIDUALI

La valutazione dei comportamenti completa la valutazione della performance individuale e quindi concorre alla definizione del premio e avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori ritenuti rilevanti e descritti in un'apposita scheda.

E' auspicabile che la valutazione finale sia preceduta da uno o più incontri tra il lavoratore ed il Responsabile finalizzati ad avere contezza anche sull'andamento dei comportamenti organizzativi.

Art. 11

PROCEDURA DI VALUTAZIONE A CONSUNTIVO DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

La valutazione , a consuntivo, del grado di raggiungimento degli obiettivi è effettuata dal Nucleo di Valutazione sulla base delle relazioni che, a conclusione dell'esercizio finanziario predispongono i Responsabili di Settore/Servizio. In tali relazioni viene definito anche l'apporto individuale a consuntivo. Nella stessa sede il Nucleo valuta anche il mantenimento degli obiettivi "di mantenimento" che pure concorrono alla valutazione della performance

Attraverso accertamenti legati alla documentazione prodotta, alle audizioni svolte e/o ulteriore documentazione richiesta, il Nucleo di Valutazione redige apposito verbale nel quale emerge con chiarezza:

- se l'obiettivo è stato conseguito, non conseguito o conseguito parzialmente
- In quale misura l'obiettivo è stato conseguito

A tal fine è necessario:

- Stabilire se i tempi sono stati rispettati
- Prendere in considerazione i singoli risultati attesi specifici programmati di ciascun obiettivo
- Stabilire lo scostamento tra i risultati specifici ottenuti e risultati specifici attesi, avvalendosi eventualmente di indicatori quantitativi
- Formulare un giudizio di sintesi su ogni risultato specifico
- Stabilire, tenendo conto di tutti i risultati specifici realizzati e del rispetto dei tempi(ma senza alcun automatismo), il grado di conseguimento dell'obiettivo considerato nel suo complesso
- Formulare un giudizio di sintesi sul grado di conseguimento dell'obiettivo ed esprimere in termine di fascia , cui corrisponde la percentuale del premio che può essere liquidata
- Verificare l'adozione di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti finali e/o dei cittadini in relazione all'attività e a servizi erogati, al fine di garantire, ai sensi dell'art. 19-bis del D.Lgs. 150/2009 integrato dal D.Lgs. 74/2017. Tali dati di rilevazione devono essere pubblicati con cadenza annuale sul sito dell'amministrazione;
- Verificare l'attuazione delle misure previste dal Piano triennale della prevenzione della corruzione e integrità e trasparenza.

Art. 12

CORRELAZIONE TRA GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (performance organizzativa + performance individuale) E:

- PREMIO DI RISULTATO DIPENDENTI
- RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANZZATIVA

La valutazione del personale è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione dell'attività del dipendente nel concorso al raggiungimento degli obiettivi complessivi contenuti nel Piano della Performance, nei quali è coinvolto, e una seconda parte riferita ai comportamenti professionali e alle competenze espresse, nonché ad eventuali obiettivi collegati alle attività dei dipendenti.

Il peso è così suddiviso:

- **Fino al 40% peso relativo alla performance ORGANIZZATIVA;**
- **Almeno il 60% peso relativo alla performance INDIVIDUALE**

Le percentuali sono definite annualmente dal Nucleo di Valutazione sulla base degli obiettivi proposti, nel Piano della performance.

PROCEDURA DI VALUTAZIONE, A CONSUNTIVO, DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Per la valutazione della performance organizzativa, di peso fino al 40%, si parte dalla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, di particolare rilevanza e strategicità del Settore di appartenenza.

Alla ripartizione delle risorse destinate a premiare la performance organizzativa concorrono tutti i dipendenti dell'Ente, tenuto conto degli esiti della valutazione, dell'eventuale assunzione o cessazione dal servizio in corso d'anno o dal rapporto a tempo parziale, nonché dell'applicazione di uno specifico indice in base alla categoria di appartenenza.

Per la categoria **A** l'indice è pari a 1. Per la categoria **B**, l'indice è pari a 1,1. Per la categoria **C**, l'indice è pari a 1,2. Per la categoria **D**, l'indice è pari a 1,3.

A partire dall'importo totale dell'ente per performance organizzativa, si determina la quota parte di ciascun Settore e Servizio suddividendo l'importo in base al personale dello stesso, con il criterio sopra riportato del peso individuale per categoria.

A consuntivo si deve rilevare il grado di raggiungimento degli obiettivi di ciascun settore e calcolare la percentuale media di raggiungimento di tutti gli obiettivi

Esempio : Settore X

Numero totale obiettivi del PEG per settore	% raggiungimento del singolo obiettivo obiettivi raggiunti in modo completo
1	50%
2	75%
3	100%

Percentuale media del Settore : 75%

Successivamente il premio di performance organizzativa deriverà dalla **percentuale media** di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa di ciascun Settore e Servizio, sulla base della correlazione di cui alla tabella che segue.

TABELLA 1

Fasce di risultato della performance organizzativa	Percentuale di erogazione della performance organizzativa
da 0 a 49%	0 %
Da 50% a 59%	60%
Da 60% a 69%	70%
da 70% a 79%	80%
Da 80% a 89%	90%
Da 90% a 100%	100%

Il dipendente per conseguire il premio legato alla performance organizzativa nella percentuale di raggiungimento della tabella 1, deve conseguire una valutazione non inferiore a 11 (scheda di valutazione della performance individuale).

La finalità della correlazione tra le due dimensioni di valutazione (individuale e organizzativa) è quella di incentivare tutti i dipendenti, tranne quelli che avendo una valutazione non sufficiente, non hanno comunque contribuito alla performance complessiva

Per il procedimento di calcolo del premio di risultato dei dipendenti comunali (performance organizzativa) si veda l'Allegato B al presente sistema.

**PROCEDURA PER LA VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE (almeno 60%)
CORRELAZIONE TRA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI E PERCENTUALE DI EROGAZIONE:**

Del premio di risultato dei dipendenti

Il valore della performance individuale è dato dal peso degli obiettivi di Settore/Servizio determinato a preventivo con la pesatura. Detto importo viene poi rivisto a consuntivo applicando le percentuali di cui alla tabella 3 in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, sempre utilizzando il criterio della percentuale media di raggiungimento di tutti gli obiettivi del Settore/Servizio .

La correlazione tra la valutazione dei comportamenti dei dipendenti, competenze, espressa con la compilazione della scheda predisposta per ciascuna categoria professionale, oltre a quella specifica per i Responsabili di settore/servizi, allegata al presente sistema di valutazione, tiene conto anche dell'apporto che ciascun dipendente di ciascuna unità organizzativa dà al raggiungimento degli obiettivi. (si rimanda alle formule allegate al presente sistema).

Da ultimo il premio di risultato della performance individuale è dato applicando la percentuale della tabella che segue, sulla base della valutazione riportata nella scheda di valutazione individuale.

TABELLA 2

TOTALE VALUTAZIONE -PUNTEGGIO	PERCENTUALE DI EROGAZIONE DEL PREMIO DI RISULTATO
Punteggio >17-20	100%
Punteggio >15-17	90%
Punteggio >13-15	70%
Punteggio da 11 a 13	60%
Punteggio fino a 11	0

- La maggiorazione, di cui all'art. 69 del CCNL 21.5.2018, è data nella percentuale massima del 5% del personale con valutazione più elevata (valutazione dal 18 in poi), con arrotondamento all'unità superiore;
- La maggiorazione di cui all'art. 69 comma 1 del CCNL 21.5.2018 è definita nella percentuale del 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente;
- Il valore medio pro capite di riferimento è quello attribuito per performance individuale l'anno precedente al personale con valutazione positiva (da adeguato in poi). Questo importo moltiplicato per il numero di lavoratori che possono aspirare alla maggiorazione (in base alla % di cui al comma 3 dello stesso articolo) è dedotto da quello disponibile per la performance individuale;
- Si dovrà garantire che l'attribuzione della maggiorazione avvenga tra dipendenti di Settori/Servizi diversi.

Per il procedimento di calcolo del premio di risultato dei dipendenti comunali (performance individuale) si veda l'allegato C al presente sistema.

Art. 13

GESTIONE DEL CONTENZIOSO

La scheda di valutazione è consegnata dal Presidente del Nucleo di valutazione ai dipendenti titolari di P.O. e da questi ultimi ai dipendenti del proprio settore/Servizio, non titolari di P.O. Il ricevente sottoscrive la scheda per presa visione e ne acquisisce copia.

Contemporaneamente la scheda di valutazione di ogni dipendente è trasmessa all'ufficio personale e al nucleo di valutazione

Se il dipendente non concorda con la valutazione espressa nella scheda, può, entro 10 giorni dal ricevimento, formalizzare per iscritto le proprie osservazioni alla scheda di valutazione, esplicitando i motivi della sua contrarietà. Il ricorso viene presentato al Responsabile della proprio Settore/Servizio. Il Responsabile convoca il ricorrente entro 5 giorni per il contraddittorio e assume la propria decisione entro ulteriori 5 giorni dal contraddittorio. Nel caso di ricorso di dipendente titolare di P.O., questo va presentato al Nucleo di Valutazione e il procedimento si avvierà con gli stessi tempi sopra indicati.

Il dipendente può farsi assistere da un legale o un rappresentante sindacale della Federazione a cui aderisce

Qualora il responsabile non riuscisse a dirimere la controversia con il dipendente ricorrente, può chiedere l'intervento del Nucleo di valutazione, limitatamente ad aspetti di legittimità della valutazione (calcolo/schede ma non legate al merito della valutazione stessa).

Qualora persista l'insoddisfazione del dipendente sulla decisione definitiva, il dipendente attiva formale procedura di contenzioso innanzi al giudice ordinario, entro 30 giorni dalla data di notifica, secondo le modalità di cui agli art. 6 e 66 del D.lgs. 165/2001 e successive modificazioni ed integrazioni.

La violazione dei termini stabiliti comporta la decadenza dell'esercizio del contraddittorio per il dipendente. Qualora il termine di scadenza cada in un giorno festivo, la scadenza è prorogata al primo giorno feriale utile.

Ogni scheda di valutazione è conservata nel fascicolo personale del dipendente

Art. 14

GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

La graduazione delle posizioni organizzative è elaborata e proposta dal Nucleo di valutazione al Sindaco, sulla base di criteri fissati dal presente sistema di valutazione.

La graduazione è il risultato della somma dei punteggi ottenuti sulla base di un elenco di criteri tesi ad individuare la rilevanza delle funzioni e dei compiti assegnati ad ogni posizione organizzativa:

- Professionalità, di tipo tecnico, giuridico e gestionale che si reputa necessaria per la copertura del ruolo. (massimo punti 30)
- Complessità organizzativa e gestionale della struttura assegnata, in relazione alla complessità delle funzioni e delle prestazioni richieste. (massimo punti 30)
- Complessità economica, attiene alla gestione del budget delle risorse finanziarie. (massimo punti 30)
- Gestione delle risorse umane da valutarsi in base al numero di dipendenti assegnati (senza computare il titolare di PO) e gestiti direttamente, esprime il peso del coordinamento gestionale del personale per le attività svolte (si deve tener conto della riduzione; es. se esistono situazioni particolari di carenza di organico, dovuto a posti rimasti vacanti nonostante l'attivazione di procedure di mobilità; o dell'aumento delle risorse da gestire dovuto all'accorpamento di servizi in settori che determina anche un aumento della complessità; il personale in comando in uscita al 100% dell'orario di lavoro non deve essere computato, il personale in part time o in quota parte per condivisione tra uffici o per comando parziale viene computato comunque come una unità (massimo punti 30);
- Rilevanza strategica della posizione ricoperta rispetto ai programmi strategici dell'Ente, prendendo anche a riferimento gli obiettivi strategici inseriti nel DUP e nel PEG (massimo punti 10).

In proposito viene utilizzata una scheda apposita con il calcolo dei punteggi per la graduazione delle posizioni organizzative.

PUNTEGGI ASSEGNATI ALLA SINGOLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

CRITERIO	PUNTEGGIO DA ATTRIBUIRE	PARAMETRI	PUNTEGGIO FINALE
PROFESSIONALITA'	0	Da 0 a 1 anno di esperienza per il ruolo	
	10	Da 1 a 2 anni di esperienza per il ruolo	
	20	Oltre 2 anni fino a 4 anni di esperienza per il ruolo	
	30	Oltre 4 anni di esperienza per il ruolo	
COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA E GESTIONALE	0	Molto bassa	
	10	Bassa	
	20	Media	
	30	Alta	
COMPLESSITA' ECONOMICA	0	Budget di PEG da 0 a €. 50.000,00 (entrata + spesa)	
	10	Budget di PEG da €. 50.001,00 fino ad €. 500.000,00 (entrata + spesa)	
	20	Budget di PEG da €. 500.001,00 fino ad €. 2.000.000,00 (entrata + spesa)	
	30	Budget di PEG da €. 2.000.001,00 in poi (entrata + spesa)	
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	0	Fino a 1 unità	
	10	2 unità	
	20	Da 3 a 6 unità	
	30	da 7 unità in poi	
RILEVANZA STRATEGICA	0	Minima	
	4	Bassa	
	8	Media	
	10	Alta	
TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO			

Per gli incarichi di posizione Organizzativa la retribuzione può variare dal limite minimo di € 5.000,00 al limite massimo di € 16.000,00 annui lordi per tredici mensilità, secondo le modalità di gradazione stabilite dalla presente disciplina.

CORRELAZIONE PUNTEGGIO RAGGIUNTO DALLA POSIZIONE E RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

PUNTEGGIO	RETRIBUZIONE DI POSIZIONE
Fino a 43 punti	€. 0
44 punti	€. 5.000,00
Da 45 a 50 punti	€. 8.000,00
Da 51 a 80 punti	€. 11.400,00
Da 81 a 90 punti	€. 14.000,00
Da 91 a 125 punti	€. 15.500,00
Da 126 punti	€. 16.000,00

Art. 15

CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DI INCARICHI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVE

Il sindaco, con proprio provvedimento attribuisce l'incarico di Posizione Organizzativa, ai sensi dell'art. 14 del CCNL del 2018, a personale di categoria D , per la durata di tre anni. Rinnovabili, tenendo conto, rispetto alle funzioni e alle attività da svolgere, della natura e delle caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini e della capacità professionale ed esperienza acquisiti dal personale interessato.

L'incarico di Posizione Organizzativa può essere revocato prima della scadenza, con atti scritto e motivato, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale.

Il Regolamento degli uffici e dei servizi stabilisce l'articolazione della struttura in Settori e servizi, nonché le regole e le modalità per l'attribuzione dell'incarico di Posizione organizzativa.

Art. 16

RETRIBUZIONE DI RISULTATO DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

L'art. 15 del CCNL 21.5.2018 al comma 4 prevede che gli Enti definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative, destinando a tale compenso una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste dal proprio ordinamento.

E' demandato alla giunta comunale il compito di stabilire annualmente la percentuale di risorse da destinare annualmente alla retribuzione di risultato dei titolari di posizioni organizzative, fermo restando l'obbligo di destinarvi almeno il 15% delle risorse complessivamente destinate alle PO (retribuzione di posizione e retribuzione di risultato). La giunta comunale vi provvede con la deliberazione annuale di assegnazione degli obiettivi di PEG/Performance ai titolari di posizione organizzativa e ai dipendenti.

L'ammontare del "Fondo" annuale per la retribuzione di risultato dei titolari di Posizione è calcolato dall'ufficio personale applicando la percentuale determinata dalla giunta comunale alle risorse complessivamente destinate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste nell'ente.

Determinato quindi l'importo totale delle risorse disponibili per remunerare la retribuzione di risultato dei titolari di PO, la retribuzione di risultato spettante a ciascun titolare di posizione organizzativa è calcolato applicando i criteri generali concordati con la parte sindacale in data 26.11.2018.

TABELLA 3

FASCIA	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	PERCENTUALE DI CORRESPONSIONE DEL PREMIO DI RISULTATO AI DIPENDENTI E DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO ALLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE
E obiettivo completamente raggiunto	Dall'81 al 100%	100%
D obiettivo completamente raggiunto	Dal 71 all'80%	90%
C obiettivo parzialmente raggiunto	Dal 61 al 70%	70%
B obiettivo non raggiunto, ma realizzate alcune fasi/attività	Dal 50 al 60%	60%
A obiettivo non raggiunto	Inferiore al 50% (si configura lo scarso rendimento)	zero

TABELLA 4

TOTALE VALUTAZIONE -PUNTEGGIO	PERCENTUALE DI EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO
Punteggio >17-20	100%
Punteggio >15-17	90%

Punteggio >13-15	70%
Punteggio da 11 a 13	60%
Punteggio fino a 11	0

PROCEDIMENTO PER EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO AI TITOLARI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1) QUOTA TEORICA A PREVENTIVO

La quota a preventivo è determinata mediante una pesatura degli obiettivi assegnati ai titolari di posizione organizzativa che valuti i seguenti elementi:

- complessità degli obiettivi e delle difficoltà previste per il suo raggiungimento
- grado di innovazione e di orientamento all'utenza e alla qualità del servizio cui tende l'obiettivo
- coerenza con il programma politico dell'amministrazione

La pesatura degli obiettivi delle Posizioni organizzative coincide con la pesatura già compilata per il premio di risultato (performance individuale) dei dipendenti, risultante dalla scheda di cui all'**allegato A** al presente sistema.

La pesatura di tutti gli obiettivi assegnati con il PEG ai Responsabili porta ad un peso totale degli obiettivi e alla individuazione di un coefficiente che a sua volta consente di attribuire un valore economico a ciascun obiettivo, secondo la seguente formula:

Formula

$$\text{Coefficiente A} = \frac{A1}{A2}$$

A1 = importo totale destinato a retribuzione di risultato

A2 = somma dei pesi degli obiettivi assegnati a tutti i Settori/Services e ai Responsabili

Si procede quindi a moltiplicare il coefficiente A per il peso di ogni obiettivo assegnato allo stesso, stabilendo così il valore economico di ciascun obiettivo ai fini della retribuzione di risultato.

Formula

$$A \times \text{peso di obiettivo} = B \text{ valore economico dell'obiettivo}$$

L'importo individuale della retribuzione di risultato di ciascun Responsabile è determinato dalla somma dei valori economici di ciascun obiettivo assegnato allo stesso.

Formula

Somma di tutti i B per Settore/Servizio = C importo individuale a preventivo della retribuzione di risultato di ciascun Responsabile

2) QUOTA TEORICA A CONSUNTIVO

La quota teorica a consuntivo della retribuzione di risultato individuale viene determinata in base al grado di raggiungimento dell'obiettivo a consuntivo, applicando la percentuale di cui alla **tabella 3** del presente sistema:

Formula

$C \times \% \text{ di erogazione in base al grado di raggiungimento degli obiettivi (nel complesso)} = C1$

3) VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

L'ultimo criterio per determinare la retribuzione di risultato individuale a consuntivo è dato dalla valutazione dei comportamenti organizzativi conseguita del titolare di posizione organizzativa.

Si applica la tabella 4 per i titolari di Posizione Organizzativa

Formula

$C1 \times \% \text{ di erogazione in base al punteggio della valutazione} = C2$ retribuzione di risultato definita a seguito di valutazione dei comportamenti organizzativi

4) RETRIBUZIONE DI RISULTATO EFFETTIVA DA LIQUIDARE

E' la retribuzione di risultato che spetta a consuntivo a ciascun Responsabile titolare di posizione organizzativa. E' pari al C3 della formula di cui sopra.

Tutta la differenza tra l'importo liquidato e la quota teorica a preventivo costituisce economia di bilancio.

L'assunzione dell'atto di liquidazione della retribuzione di risultato è di competenza del Sindaco.

Art. 17

RELAZIONI TRA PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Il Nucleo di valutazione in sede di proposta degli obiettivi deve garantire che vi siano obiettivi contenuti nel Piano Triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza che confluiscono nel Piano e nella relazione sulla performance.

Si mette così in primo piano la stretta relazione tra il concetto di accountability con quello della trasparenza e partecipazione: quanto più l'attività amministrativa è trasparente e diffusa, tanto più il cittadino è in condizione di partecipare consapevolmente alla gestione della cosa pubblica, magari contribuendo a migliorarla..

Il sistema, quindi, consente il miglioramento del ciclo della gestione della performance, assicura ai cittadini la conoscenza dei servizi resi, le loro caratteristiche quantitative e qualitative, nonché le loro modalità di erogazione e contribuisce a prevenire fenomeni corruttivi e promuovere l'integrità.

ALLEGATO A

**SCHEDA PER LA PESATURA DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE E PER LA
RETRIBUZIONE DI RISULTATO AI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

SETTORE/SERVIZIO _____

ANNO _____

Obiettivo numero	Titolo/Descrizione	PESATURA				PESO TOTALE
		Punteggio criterio 1	Punteggio criterio 2	Punteggio criterio 3	Punteggio criterio 4	

Fagnano Olona, lì

il Presidente del Nucleo di Valutazione

(.....)

.....

Tabella di riferimento per la pesatura:

CRITERIO		PESO ASSEGNATO A CIASCUN CRITERIO			PUNTEGGIO
1	Complessità dell'obiettivo e difficoltà previste per il suo raggiungimento (segnalare quali: a titolo esemplificativo: carenza di personale dovuta a cessazione o mobilità di personale, cambiamenti considerevoli alla struttura o all'ambiente di lavoro, altri elementi di particolare rilievo)	20	30	40	
2	Capacità di determinare una significativa innovazione o miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi	10	15	20	
3	Pertinenza e coerenza con le politiche perseguite dall'Amministrazione	10	15	20	
4	Coerenza con i bisogni della collettività (dimostrarlo con la presentazione del processo in tutte le sue fasi)	10	15	20	
		Tot. 50	Tot. 75	Tot. 100	

Per Ricevuta

Fagnano Olona, lì

il Responsabile del Settore/Servizio

(.....)

.....

ALLEGATO B

PROCEDIMENTO DI CALCOLO DEL PREMIO DI RISULTATO PER I DIPENDENTI (performance organizzativa)

ESEMPIO DI CALCOLO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

AMMONTARE COMPLESSIVO DELLE RISORSE PER LA PREMIALITÀ DEI DIPENDENTI

€ 32.000,000 (esempio)

Importo destinato alla performance organizzativa 40% → 12.800,00 €.

Importo destinato alla performance individuale 60% → 19.200,00 €.

32.000,00 €.

PESO PER CATEGORIA:

categoria	peso
A	1
B	1,1
C	1,2
D	1,3

Determinazione del peso di performance organizzativa per settori e servizi

SETTORE A

DIPENDENTI		PESO
numero	categoria	
1	B	1,1
3	C	3,6
1	D	1,3
5		6

SETTORE B

DIPENDENTI		PESO
numero	categoria	
2	B	2,2
3	C	3,6
2	D	2,6
7		8,4

SETTORE C

DIPENDENTI		PESO
numero	categoria	
0	B	0
2	C	2,4
0	D	0
2		2,4

N.B. non si computano tra il personale i titolari di PO

il peso del part time deve essere proporzionato al numero delle ore

il peso degli assunti o cessati in corso d'anno è rapportato al periodo di lavoro presso il comune

PESO TOTALE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

$(6 + 8,4 + 2,4) = 16,8$

coefficiente per le risorse = $9.600 / 16,8 = 761,90$

ora si applica il coefficiente al peso del personale per i settori e servizi e si individua il valore teorico preventivo per la performance organizzativa.

SETTORE A

DIPENDENTI		PESO	valore teorico di performance organizzativa
numero	categoria		
1	B	1,1	838,10
3	C	3,6	2.742,86
1	D	1,3	990,48
5		6	4.571,43

SETTORE B

DIPENDENTI		PESO	valore teorico di performance organizzativa
numero	categoria		
2	B	2,2	1.676,19
3	C	3,6	2.742,86
2	D	2,6	1.980,95
7		8,4	6.400,00

SETTORE C

DIPENDENTI		PESO	valore teorico di performance organizzativa
numero	categoria		
0	B	0	-
2	C	2,4	1.828,57
0	D	0	-
2		2,4	1.828,57

RIEPILOGO	VALORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
SETTORE A	4.571,43
SETTORE B	6.400,00
SETTORE C	1.828,57
	12.800,00

DETERMINAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE DEL SETTORE/SERVIZIO

RIEPILOGO	VALORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA A PREVENTIVO	% MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI CD. DI MANTENIMENTO (PERFORMANCE ORGANIZZATIVA)	importo a consuntivo performance organizzativa
SETTORE A	4.571,43	60%	2.742,86
SETTORE B	6.400,00	80%	5.120,00
SETTORE C	1.828,57	100%	1.828,57
	12.800,00		9.691,43

DETERMINAZIONE DELLA QUOTA PRO CAPITE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEI DIPENDENTI DEL SETTORE A

DIPENDENTI		PESO	valore teorico di performance organizzativa	% raggiungimento	importo a consuntivo	PUNTEGGIO	% in base a valutazione conseguita	importo da pagare al dipendente per performance organizzativa
numero	categoria							
W	B	1,1	838,10	60%	502,86	11,2	100%	502,86
T	C	1,2	914,29	60%	548,57	11	0%	-
X	C	1,2	914,29	60%	548,57	14	100%	548,57
H	C	1,2	914,29	60%	548,57	18	100%	548,57
J	D	1,3	990,48	60%	594,29	17	100%	594,29
		6	4.571,43		2.742,86			2.194,29

LO STESSO CALCOLO DEVE POI ESSERE SVILUPPATO PER IL SETTORE B E PER IL SETTORE C

ALLEGATO C

<p style="text-align: center;">PROCEDIMENTO DI CALCOLO DEL PREMIO DI RISULTATO PER I DIPENDENTI (performance individuale)</p>

Riparto tra i Settori/Servizi della somma complessiva destinata a premio di risultato.

Definizione del Premio Teorico spettante ad ogni singolo Settore/Servizio = PTS

Il Nucleo determina il peso totale degli obiettivi di ciascun settore/servizio.

Viene effettuata la somma dei pesi assegnati agli obiettivi di tutti i settori/servizi.

La quota di ogni Settore/Servizio è determinata dividendo la somma destinata a premio di risultato per la somma complessiva dei pesi e moltiplicando il risultato per il totale del peso degli obiettivi di ciascun Settore/Servizio.

Formula:

K1

coefficiente K = ----

K2

K1 = cifra destinata a premio di risultato

K2 = somma dei pesi degli obiettivi assegnati a tutti i Settori/Servizi

PTS = K x K2 totale del singolo Settore/Servizio

Calcolato come sopra il Premio Teorico di ciascun Settore/Servizio, si procede, per ogni singolo Settore/Servizio, come segue:

1) Determinazione del Valore economico Teorico di ciascun Obiettivo a preventivo = VTO

Definito il premio teorico di ciascun settore/servizio, si stabilisce il valore economico di ogni singolo obiettivo di quel Settore/Servizio.

Il Premio Teorico del Settore/Servizio (PTS) viene diviso per il peso complessivo degli obiettivi del Settore/Servizio, il relativo coefficiente (Y) è moltiplicato per il peso di ciascun obiettivo.

Formula:

$$\text{coefficiente Y} = \frac{\text{PTS}}{\text{K2 totale del singolo Settore/Servizio}}$$

VTO = Y x il peso del singolo obiettivo del Settore/Servizio

2) Determinazione del Valore economico di ciascun Obiettivo a Consuntivo, sulla base della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi effettuata dal Nucleo di Valutazione
= VCO

In base all'accertamento da parte del Nucleo di valutazione della percentuale media di raggiungimento degli obiettivi, cui corrisponde una percentuale di erogazione del premio, viene calcolato, per ciascun obiettivo, l'effettivo valore a consuntivo.

Formula:

VCO = VTO x % di erogazione del premio corrispondente alla fascia di raggiungimento dell'obiettivo (media tra gli obiettivi)

Le eventuali economie confluiscono sul fondo risorse decentrate dell'anno successivo.

3) Determinazione del Premio Teorico Individuale di risultato = PTI

Si articola in 2 passaggi:

1° PASSAGGIO:

- il valore economico, a consuntivo, di ciascun obiettivo viene ripartito tra i dipendenti che hanno effettivamente partecipato allo stesso, sulla base della percentuale di apporto,

come stabilita a consuntivo, ottenendo un premio teorico spettante a ciascun dipendente;

- si procede poi a sommare, per ciascun dipendente, i valori economici dei singoli obiettivi cui il dipendente ha partecipato;

2° PASSAGGIO:

- il premio teorico come sopra calcolato risente, a questo punto, della valutazione assegnata dal Responsabile del Settore/Servizio, cui corrisponde una percentuale di erogazione del premio; il premio teorico viene moltiplicato per la percentuale di premio corrispondente alla valutazione ottenuta.

L'economia che eventualmente si genera confluisce sul fondo risorse decentrate dell'anno successivo

ALLEGATO D 1/4**SCHEMA DI VALUTAZIONE CATEGORIA A e CATEGORIA B**

ANNO _____

Dipendente	Categoria	Profilo professionale	Periodo di valutazione
Settore/Servizio di appartenenza	Responsabile della valutazione		(firma)
			(data)
	Firma del dipendente		(firma)
			(data)

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Fasce di valutazione/punteggio:

FASCIA	PUNTEGGIO
E elevato/eccellente	punteggio 19-20
D più che adeguato	punteggio 16-18
C adeguato	punteggio 12-15
B parzialmente adeguato	punteggio 7-11
A non adeguato	punteggio 0-6

Attenzione:

- Individuare la fascia valutativa e attribuire il punteggio nel "range" previsto nella colonna "punteggio". Ai fini di una corretta compilazione, soprattutto per le fasce valutative E e D, si consiglia il loro utilizzo solo se si rileva una valutazione positiva in tutte le parti della declaratoria.

- Il punteggio va espresso a numeri interi.

FATTORE DI VALUTAZIONE:**1 - RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITATIVO**

Fattori specifici	Peso	Oggetto della valutazione	Punteggio (da 0 a 20)	Punteggio ponderato espresso con 2 decimali
1.1 Rendimento quantitativo e rispetto di scadenze e impegni; rapidità nell'esecuzione del lavoro.	20%	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimento inteso come entità dell'apporto offerto e quantità di lavoro eseguito - Rispetto delle scadenze e dei tempi previsti - Rapidità nell'esecuzione del lavoro 		

<p>1.2</p> <p>Qualità della prestazione.</p>	<p>10%</p>	<ul style="list-style-type: none"> - immediata fruibilità delle attività/elaborati - affidabilità/accuratezza/precisione e attenzione al dettaglio - capacità di adattamento a situazioni diverse - efficacia e prontezza nel risolvere situazioni problematiche, imprevisti, urgenze - iniziativa e capacità di risolvere problemi 		
<p>1.3</p> <p>Grado di adattamento alle novità inerenti il lavoro (es. metodi, strumenti, procedure). Partecipazione alle esigenze di flessibilità.</p>	<p>10%</p>	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di adattamento ai mutamenti lavorativi - contributo operativo ai processi di cambiamento - coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro - adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate 		

Totale punteggio ponderato

FATTORI DI VALUTAZIONE: 2 - COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA				
Fattori specifici	Peso	Oggetto della valutazione	Punteggio (da 0 a 20)	Punteggio ponderato espresso con 2 decimali
<p>(*) 2.1 Conoscenze generali e specialistiche: definizione</p> <p>Conoscenze generali. Insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente.</p> <p>Per le categorie A e B:</p> <ul style="list-style-type: none"> • conoscenze elementari delle normative generali degli Enti Locali; • conoscenze del funzionamento operativo dell'ente, in riferimento alla logistica, funzioni, referenti, ecc.; • conoscenze di base di tecniche/informatica/discipline. <p>Conoscenze specialistiche.</p> <p>Insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività adeguatamente.</p> <p>Per le categorie A e B:</p> <ul style="list-style-type: none"> • conoscenze tecnico-operative riferite all'ambito di lavoro; • conoscenze generali delle procedure, anche amministrative, della propria unità organizzativa di appartenenza e approfondite delle attività di competenza; • capacità di applicazione pratica ed operativa delle metodologie e tecniche di lavoro; • capacità di utilizzo di strumenti/apparecchiature e software riferiti al proprio lavoro 				
2.1 Conoscenze generali e specialistiche (*)	10%	<ul style="list-style-type: none"> - Livello di preparazione tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria - Padronanza delle conoscenze professionali generali e specialistiche - Grado di aggiornamento delle proprie conoscenze 		
2.2 Capacità professionali e tecniche (conoscenze di materiali, attrezzi e del loro corretto utilizzo...).	10%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia - capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale - capacità di utilizzo degli strumenti 		
2.3 Confini del ruolo professionale e grado di adattamento alle nuove situazioni lavorative.	5%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di arricchire ed allargare le proprie competenze - tensione al miglioramento della professionalità - attitudine a diversificare ed ampliare le proprie esperienze e conoscenze teorico-professionali - capacità di utilizzare nuove tecniche operative o nuovi strumenti di lavoro - flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative 		

Totale punteggio ponderato

FATTORE DI VALUTAZIONE:

3 - INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE

Fattori specifici	Peso	Oggetto della valutazione	Punteggio (da 0 a 20)	Punteggio ponderato espresso con 2 decimali
3.1 Grado di inserimento nel lavoro di gruppo, spirito di collaborazione.	10%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità - collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative 		
3.2 Correttezza e qualità dei rapporti (atteggiamento nei confronti dell'utenza e rapporti interpersonali con colleghi e dipendenti di altri settori).	10%	<ul style="list-style-type: none"> - attenzione e abilità nelle relazioni interpersonali e nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori - attitudine al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione - propensione ad accogliere suggerimenti e proposte - tendenza ad anticipare ed evitare momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo creativamente e costruttivamente situazioni critiche 		
3.3 Conformità alle regole e cura del materiale e delle attrezzature. Rispetto delle norme di sicurezza e delle regole di comportamento.	5%	<ul style="list-style-type: none"> - impegno nel promuovere e garantire costantemente il rispetto delle norme e disposizioni di servizio, in modo non burocratico e rigido, ma attento alle finalità della norma ed agli obiettivi dell'unità di appartenenza - capacità di contribuire a prevenire situazioni di rischio o disagio - capacità di utilizzare le dotazioni strumentali 		

Totale punteggio ponderato

FATTORE DI VALUTAZIONE:				
4 – CAPACITA' ORGANIZZATIVE E GESTIONALI				
Fattori specifici	Peso	Oggetto della valutazione	Punteggio (da 0 a 20)	Punteggio ponderato espresso con 2 decimali
4.1 Capacità manifestata nell'organizzare il proprio lavoro, con orientamento ai tempi e alle priorità organizzative.	10%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di programmare e organizzare l'attività di competenza - partecipazione attiva a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'unità organizzativa - capacità di proporre frequentemente soluzioni anche piccole ma immediatamente realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici 		

Totale punteggio ponderato

RIEPILOGO PUNTEGGI PONDERATI:

	Punteggi ponderati
fattore 1	
fattore 2	
fattore 3	
fattore 4	
Totale valutazione	

SCHEDA DI VALUTAZIONE CATEGORIA C

ANNO _____

Dipendente	Categoria	Profilo professionale	Periodo di valutazione
Settore/Servizio di appartenenza	Responsabile della valutazione		(firma)
			(data)
	Firma del dipendente		(firma)
			(data)

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Fasce di valutazione/punteggio:

FASCIA	PUNTEGGIO
E elevato/eccellente	punteggio 19-20
D più che adeguato	punteggio 16-18
C adeguato	punteggio 12-15
B parzialmente adeguato	punteggio 7-11
A non adeguato	punteggio 0-6

Attenzione:
 - Individuare la fascia valutativa e attribuire il punteggio nel "range" previsto nella colonna "punteggio". Ai fini di una corretta compilazione, soprattutto per le fasce valutative E e D, si consiglia il loro utilizzo solo se si rileva una valutazione positiva in tutte le parti della declaratoria.
 - **Il punteggio va espresso a numeri interi.**

FATTORE DI VALUTAZIONE:				
1 - RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITATIVO				
Fattori specifici	Peso	Oggetto della valutazione	Punteggio (da 0 a 20)	Punteggio ponderato espresso con 2 decimali

<p>1.1</p> <p>Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati (sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate).</p>	<p>15%</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di affrontare le situazioni in maniera positiva con spirito di iniziativa anche in assenza di informazioni dettagliate - Rendimento lavorativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati 		
<p>1.2</p> <p>Attenzione dimostrata al risultato. Qualità dei risultati ottenuti</p> <p>(dimostra impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace).</p>	<p>10%</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza - Svolgimento delle attività lavorative con tempestività, flessibilità di intervento e affidabilità - Puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, impegno ed efficienza 		
<p>1.3</p> <p>Grado di adattamento alle novità inerenti il lavoro (es. metodi, strumenti, procedure). Partecipazione alle esigenze di flessibilità.</p>	<p>5%</p>	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente - contributo operativo ai processi di cambiamento - coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro - adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate 		

<p>1.4 Spirito di iniziativa e contributo innovativo (capacità propositiva e progettuale, assunzione di compiti e responsabilità).</p>	<p>5%</p>	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi delle attività lavorative - capacità di proporre direttamente soluzioni a problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari - capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo - orientamento al risultato e propensione all'assunzione della responsabilità delle attività gestite 		
---	-----------	--	--	--

Totale punteggio ponderato

FATTORE DI VALUTAZIONE:				
2 - COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA				
Fattori specifici	Peso	Oggetto della valutazione	Punteggio (da 0 a 20)	Punteggio ponderato espresso con 2 decimali
<p>(*) 2.1 Conoscenze generali - definizione</p> <p>Insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente.</p> <p>Per la categoria C:</p> <ul style="list-style-type: none"> • conoscenze normative generali degli Enti Locali; • conoscenze di base di tipo economico e di programmazione e di controllo; • conoscenze elementari di gestione del personale e contratti di lavoro; • conoscenze generali di scienze/tecniche/discipline relative alla categoria; • conoscenze generali di informatica. 				
2.1 Conoscenze generali della categoria (*)	5%	<ul style="list-style-type: none"> - Padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali - Attitudine a diversificare ed ampliare le proprie esperienze e conoscenze teorico-professionali - flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative 		
<p>(**) 2.2 Conoscenze specialistiche - definizione</p> <p>Insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività adeguatamente.</p> <p>Per la categoria C:</p> <ul style="list-style-type: none"> • approfondite conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro; • approfondite conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali; • approfondite conoscenze teoriche/professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro; • approfondite conoscenze informatiche specifiche del ruolo/profilo; • approfondite conoscenze di strumenti/apparecchiature/specifici necessari alla realizzazione del lavoro. 				
2.2 Conoscenze specialistiche (preparazione professionale dimostrata; studio, ricerca, elaborazione/progettazione dei dati e/o piani di elevata specializzazione). (**)	10%	<ul style="list-style-type: none"> - preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto - capacità di essere, per le conoscenze professionali specifiche, punto di riferimento autorevole, mantenendo un costante aggiornamento e capacità di approfondimento e sistematizzazione - padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali 		

<p>2.3</p> <p>Capacità professionali e tecniche (conoscenze di materiali, attrezzi e del loro corretto utilizzo...).</p> <p>Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza.</p>	5%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale - capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione dei problemi ad elevata complessità tecnica - capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte - capacità di utilizzo degli strumenti informatici 		
<p>2.4</p> <p>Confini del ruolo professionale.</p> <p>Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.</p>	5%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di arricchire e allargare le proprie competenze, nonché flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative 		

Totale punteggio ponderato

FATTORE DI VALUTAZIONE:				
3 - INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE				
Fattori specifici	Peso	Oggetto della valutazione	Punteggio (da 0 a 20)	Punteggio ponderato espresso con 2 decimali
3.1 Grado di inserimento nel lavoro di gruppo, spirito di collaborazione e integrazione nei processi di servizio.	10%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità - collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio - con orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente - capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione 		
3.2 Capacità di rapportarsi con l'utenza finale interna ed esterna.	5%	<ul style="list-style-type: none"> - attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia interni che esterni all'ente e gli altri interlocutori abituali - tendenza ad anticipare ed evitare momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo situazioni critiche - chiarezza espositiva - sensibilità alle esigenze degli utenti - capacità di comprendere le esigenze degli utenti orientando il proprio comportamento organizzativo e quello dell'unità 		
3.3 Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione delle informazioni.	5%	<ul style="list-style-type: none"> - attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi, attitudine al lavoro di gruppo - capacità di favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questi verso l'organizzazione (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni) - propensione ad accogliere suggerimenti e proposte 		
3.4 Conformità alle regole e cura del materiale e delle attrezzature. Rispetto delle norme di sicurezza e delle regole di comportamento.	5%	<ul style="list-style-type: none"> - impegno nel promuovere e garantire il rispetto delle norme e disposizioni di servizio, in modo non burocratico o rigido, ma attento alle finalità della norma e agli obiettivi dell'unità di appartenenza - attenzione a prevenire situazioni di rischio o disagio, migliorando le regole di comportamento 		

Totale punteggio ponderato

FATTORE DI VALUTAZIONE:				
4 – CAPACITA' ORGANIZZATIVE E GESTIONALI				
Fattori specifici	Peso	Oggetto della valutazione	Punteggio (da 0 a 20)	Punteggio ponderato espresso con 2 decimali
<p>4.1</p> <p>Capacità manifestata nell'organizzare il proprio lavoro.</p> <p>E' capace di organizzare il proprio lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. Sa diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi del gruppo di lavoro.</p>	10%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di offrire un significativo contributo all'organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro - capacità di definire e organizzare il lavoro proprio in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi - orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro 		
<p>4.2</p> <p>Programmazione delle attività. Capacità di gestione delle risorse.</p> <p>Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni praticabili che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.</p>	5%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di offrire un contributo significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate - sensibilità economica - capacità di proporre con frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici 		

Totale punteggio ponderato

RIEPILOGO PUNTEGGI PONDERATI:

	Punteggi ponderati
fattore 1	
fattore 2	
fattore 3	
fattore 4	
Totale valutazione	

ALLEGATO D 3/4**SCHEDA DI VALUTAZIONE CATEGORIA D (non titolare di posizione organizzativa)**

ANNO _____

Dipendente	Categoria	Profilo professionale	Periodo di valutazione
Settore/Servizio di appartenenza	Responsabile della valutazione		(firma)
	Firma del dipendente		(firma)
			(data)

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Fasce di valutazione/punteggio:	
FASCIA	PUNTEGGIO
E elevato/eccellente	punteggio 19-20
D più che adeguato	punteggio 16-18
C adeguato	punteggio 12-15
B parzialmente adeguato	punteggio 7-11
A non adeguato	punteggio 0-6

Attenzione:

- Individuare la fascia valutativa e attribuire il punteggio nel "range" previsto nella colonna "punteggio". Ai fini di una corretta compilazione, soprattutto per le fasce valutative E e D, si consiglia il loro utilizzo solo se si rileva una valutazione positiva in tutte le parti della declaratoria.

- **Il punteggio va espresso a numeri interi.**

FATTORE DI VALUTAZIONE:				
1 - RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITATIVO				
Fattori specifici	Peso	Oggetto della valutazione	Punteggio (da 0 a 20)	Punteggio ponderato espresso con 2 decimali
1.1 Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati (sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate).	5%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di affrontare i problemi, in situazioni di scarsità di tempo, in maniera positiva con spirito di iniziativa anche in assenza di informazioni dettagliate - Rendimento lavorativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati 		
1.2 Attenzione dimostrata al risultato. Qualità dei risultati ottenuti (dimostra impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace).	10%	<ul style="list-style-type: none"> - Orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza - tempestività, flessibilità di intervento e affidabilità nello svolgimento delle attività lavorative - Puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, impegno ed efficienza 		
1.3 Grado di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità.	5%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente - contributo operativo determinante ai processi di cambiamento - coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro - adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate 		

<p>1.4 Spirito di iniziativa e contributo innovativo (capacità propositiva e progettuale, assunzione di compiti e di responsabilità).</p>	<p>10%</p>	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi - intervento diretto nella soluzione di problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari - capacità di risolvere situazioni problematiche, impreviste e urgenti, con profondità e originalità di pensiero - capacità innovative, attenzione ai dettagli - capacità di attivare risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza - capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite 		
--	------------	---	--	--

Totale punteggio ponderato

FATTORE DI VALUTAZIONE:				
2 - COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA				
Fattori specifici	Peso	Oggetto della valutazione	Punteggio (da 0 a 20)	Punteggio ponderato espresso con 2 decimali
<p>(*) 2.1 Conoscenze generali - definizione</p> <p>Insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente.</p> <p>Per la categoria D:</p> <ul style="list-style-type: none"> • approfondite conoscenze normative degli Enti Locali; • approfondite conoscenze economiche e di programmazione e controllo; • approfondite conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro; • approfondite conoscenze di scienze/tecniche/discipline relative alla categoria; • approfondite conoscenze di informatica. 				
<p>2.1</p> <p>Conoscenze generali della categoria (*)</p>	5%	<ul style="list-style-type: none"> - preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria - padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali - attitudine a diversificare ed ampliare le proprie esperienze e conoscenze teorico-professionali, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative 		
<p>(**) 2.2 Conoscenze specialistiche - definizione</p> <p>Preparazione professionale dimostrata; studio, ricerca, elaborazione/progettazione dei dati e/o piani di elevata specializzazione. Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare per la categoria D:</p> <ul style="list-style-type: none"> • elevate conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro, nel proprio settore/servizio; • elevate conoscenze dei processi organizzativi e gestionali del proprio settore/servizio e conoscenza dei processi intersettoriali; • elevate conoscenze teoriche/professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro; • elevate conoscenze di strumenti/apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output del proprio settore/servizio. 				
<p>2.2</p> <p>Conoscenze specialistiche (preparazione professionale dimostrata; studio, ricerca, elaborazione/progettazione dei dati e/o piani di elevata specializzazione). (**)</p>	10%	<ul style="list-style-type: none"> - preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto - capacità di essere, per le conoscenze professionali specialistiche, punto di riferimento autorevole, mantenendo un costante aggiornamento e capacità di approfondimento e sistematizzazione - padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali 		

2.3 Capacità professionali e tecniche (conoscenze di materiali, attrezzi e del loro corretto utilizzo...). Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza.	5%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale - capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione dei problemi di elevata complessità tecnica - capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte - capacità di utilizzo degli strumenti informatici 		
2.4 Confini del ruolo professionale. Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.	5%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di arricchire e allargare le proprie competenze - flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative 		

Totale punteggio ponderato

FATTORE DI VALUTAZIONE:				
3 - INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE				
Fattori specifici	Peso	Oggetto della valutazione	Punteggio (da 0 a 20)	Punteggio ponderato espresso con 2 decimali
3.1 Collaborazione e integrazione organizzativa nei processi di servizio.	10%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità - collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente - capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione 		

<p>3.2</p> <p>Capacità di rapportarsi con l'utenza finale interna ed esterna.</p>	<p>5%</p>	<ul style="list-style-type: none"> - attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia interni che esterni all'ente e gli altri interlocutori abituali - tendenza ad anticipare ed evitare momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo situazioni critiche - chiarezza espositiva - sensibilità alle esigenze degli utenti - capacità di comprendere le esigenze degli utenti orientando il proprio comportamento organizzativo e quello dell'unità 		
<p>3.3</p> <p>Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione delle informazioni.</p>	<p>5%</p>	<ul style="list-style-type: none"> - attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi, attitudine al lavoro di gruppo - capacità di favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questi verso l'organizzazione (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni) - propensione ad accogliere suggerimenti e proposte 		
<p>3.4</p> <p>Capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo dell'ente.</p> <p>Capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali</p>	<p>5%</p>	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo - capacità di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornire una capillare assistenza tecnica per il raggiungimento degli obiettivi - gestione delle relazioni secondo una logica di confronto, al fine di anticipare situazioni di conflitto - capacità di operare perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali 		

Totale punteggio ponderato

FATTORE DI VALUTAZIONE:				
4 – CAPACITA' ORGANIZZATIVE E GESTIONALI				
Fattori specifici	Peso	Oggetto della valutazione	Punteggio (da 0 a 20)	Punteggio ponderato espresso con 2 decimali
<p>4.1</p> <p>Capacità dimostrata nell'organizzare il proprio lavoro e/o coordinare il lavoro di unità organizzative.</p> <p>Capacità di organizzare il proprio lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza.</p> <p>Capacità di diffondere le proprie abilità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi del gruppo di lavoro.</p>	15%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di offrire un significativo contributo alla razionalizzazione delle procedure di lavoro ed all'organizzazione dell'unità di appartenenza - capacità di definire e organizzare il lavoro proprio in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi - orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro - ruolo determinante nel perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro - diffusione delle proprie capacità e competenze, costantemente favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro - capacità di costituire un punto di riferimento professionale 		
<p>4.2</p> <p>Programmazione delle attività. Capacità di gestione delle risorse.</p>	5%	<ul style="list-style-type: none"> - intensità e impegno nell'attività di promozione e di programmazione del lavoro di competenza, garantendo il massimo rispetto dei tempi - capacità di offrire un contributo particolarmente significativo all'organizzazione e gestione delle risorse affidate - sensibilità economica (costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati) - capacità di proporre con frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici 		

Totale punteggio ponderato

RIEPILOGO PUNTEGGI PONDERATI:

	Punteggi ponderati
fattore 1	
fattore 2	
fattore 3	
fattore 4	
Totale valutazione	

ALLEGATO D 4/4**SCHEDA DI VALUTAZIONE CATEGORIA D (titolare di posizione organizzativa)**

ANNO _____

Dipendente	Categoria	Profilo professionale	Periodo di valutazione
Settore/Servizio di appartenenza	Responsabile della valutazione		(firma)
	Firma del dipendente		(firma)
			(data)

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Fasce di valutazione/punteggio:

FASCIA	PUNTEGGIO
E elevato/eccellente	punteggio 19-20
D più che adeguato	punteggio 16-18
C adeguato	punteggio 12-15
B parzialmente adeguato	punteggio 7-11
A non adeguato	punteggio 0-6

Attenzione:

- Individuare la fascia valutativa e attribuire il punteggio nel "range" previsto nella colonna "punteggio". Ai fini di una corretta compilazione, soprattutto per le fasce valutative E e D, si consiglia il loro utilizzo solo se si rileva una valutazione positiva in tutte le parti della declaratoria.

- **Il punteggio va espresso a numeri interi.**

FATTORE DI VALUTAZIONE:				
1 - RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITATIVO				
Fattori specifici	Peso	Oggetto della valutazione	Punteggio (da 0 a 20)	Punteggio ponderato espresso con 2 decimali
1.1 Attenzione dimostrata al risultato. Qualità dei risultati ottenuti (dimostra impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace).	5%	<ul style="list-style-type: none"> - Orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza - tempestività, flessibilità di intervento e affidabilità nello svolgimento delle attività lavorative - Puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, impegno ed efficienza 		
1.2 Grado di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità.	10%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente - contributo operativo determinante ai processi di cambiamento - coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro - adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate 		
1.3 Spirito di iniziativa e contributo innovativo (capacità propositiva e progettuale, assunzione di compiti e di responsabilità).	10%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi - intervento diretto nella soluzione di problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari - capacità di risolvere situazioni problematiche, impreviste e urgenti, con profondità e originalità di pensiero - capacità innovative, attenzione ai dettagli - capacità di attivare risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza - capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite 		

Totale punteggio ponderato

FATTORE DI VALUTAZIONE:				
2 - COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA				
Fattori specifici	Peso	Oggetto della valutazione	Punteggio (da 0 a 20)	Punteggio ponderato espresso con 2 decimali
<p>(*) 2.1 Conoscenze generali - definizione</p> <p>Insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente.</p> <p>Per la categoria D:</p> <ul style="list-style-type: none"> • approfondite conoscenze normative degli Enti Locali; • approfondite conoscenze economiche e di programmazione e controllo; • approfondite conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro; • approfondite conoscenze di scienze/tecniche/discipline relative alla categoria; • approfondite conoscenze di informatica. 				
<p>2.1</p> <p>Conoscenze generali della categoria (*)</p>	5%	<ul style="list-style-type: none"> - preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle attività della categoria - padronanza delle conoscenze professionali generali, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali - attitudine a diversificare ed ampliare le proprie esperienze e conoscenze teorico-professionali, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative 		
<p>(**) 2.2 Conoscenze specialistiche - definizione</p> <p>Preparazione professionale dimostrata; studio, ricerca, elaborazione/progettazione dei dati e/o piani di elevata specializzazione. Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare per la categoria D:</p> <ul style="list-style-type: none"> • elevate conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro, nel proprio settore/servizio; • elevate conoscenze dei processi organizzativi e gestionali del proprio settore/servizio e conoscenza dei processi intersettoriali; • elevate conoscenze teoriche/professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro; • elevate conoscenze di strumenti/apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output del proprio settore/servizio. 				
<p>2.2</p> <p>Conoscenze specialistiche (preparazione professionale dimostrata; studio, ricerca, elaborazione/progettazione dei dati e/o piani di elevata specializzazione). (**)</p>	5%	<ul style="list-style-type: none"> - preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento del ruolo ricoperto - capacità di essere, per le conoscenze professionali specialistiche, punto di riferimento autorevole, mantenendo un costante aggiornamento e capacità di approfondimento e sistematizzazione - padronanza delle conoscenze professionali specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali 		

<p>2.3</p> <p>Capacità professionali e tecniche (conoscenze di materiali, attrezzi e del loro corretto utilizzo...).</p> <p>Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza.</p>	5%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale - capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione dei problemi di elevata complessità tecnica - capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte - capacità di utilizzo degli strumenti informatici 		
<p>2.4</p> <p>Confini del ruolo professionale.</p> <p>Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.</p>	5%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di arricchire e allargare le proprie competenze - flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative 		

Totale punteggio ponderato

FATTORE DI VALUTAZIONE:				
3 - INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE				
Fattori specifici	Peso	Oggetto della valutazione	Punteggio (da 0 a 20)	Punteggio ponderato espresso con 2 decimali
3.1 Collaborazione e integrazione organizzativa nei processi di servizio.	10%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di lavorare in gruppo, spirito di collaborazione con gli altri colleghi e senso di responsabilità - collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente - capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione 		
3.2 Capacità di rapportarsi con l'utenza finale interna ed esterna.	5%	<ul style="list-style-type: none"> - attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia interni che esterni all'ente e gli altri interlocutori abituali - tendenza ad anticipare ed evitare momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo situazioni critiche - chiarezza espositiva - sensibilità alle esigenze degli utenti - capacità di comprendere le esigenze degli utenti orientando il proprio comportamento organizzativo e quello dell'unità 		
3.3 Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione delle informazioni.	5%	<ul style="list-style-type: none"> - attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi, attitudine al lavoro di gruppo - capacità di favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questi verso l'organizzazione (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni) - propensione ad accogliere suggerimenti e proposte 		

<p>3.4</p> <p>Capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo dell'ente.</p> <p>Capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali</p>	<p>5%</p>	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo - capacità di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore e fornire una capillare assistenza tecnica per il raggiungimento degli obiettivi - gestione delle relazioni secondo una logica di confronto, al fine di anticipare situazioni di conflitto - capacità di operare perseguendo in modo continuo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali 		
--	-----------	---	--	--

Totale punteggio ponderato

FATTORE DI VALUTAZIONE:				
4 – CAPACITA' ORGANIZZATIVE E GESTIONALI				
Fattori specifici	Peso	Oggetto della valutazione	Punteggio (da 0 a 20)	Punteggio ponderato espresso con 2 decimali
<p>4.1</p> <p>Capacità dimostrata nell'organizzare il proprio lavoro e/o coordinare il lavoro di unità organizzative.</p> <p>Capacità di organizzare il proprio lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza.</p> <p>Capacità di diffondere le proprie abilità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi del gruppo di lavoro.</p>	15%	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di offrire un significativo contributo alla razionalizzazione delle procedure di lavoro ed all'organizzazione dell'unità di appartenenza - capacità di definire e organizzare il lavoro proprio in modo da permettere una completa integrazione con il lavoro dei colleghi - orientamento ad allargare e arricchire il ruolo di competenza in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro - ruolo determinante nel perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro - diffusione delle proprie capacità e competenze, costantemente favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro - capacità di costituire un punto di riferimento professionale 		
<p>4.2</p> <p>Programmazione delle attività. Capacità di gestione delle risorse.</p>	10%	<ul style="list-style-type: none"> - intensità e impegno nell'attività di promozione e di programmazione del lavoro di competenza, garantendo il massimo rispetto dei tempi - capacità di offrire un contributo particolarmente significativo all'organizzazione e gestione delle risorse affidate - sensibilità economica (costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati) - capacità di proporre con frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici 		

<p>4.3</p> <p>Capacità di gestione personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza</p>	<p>5%</p>	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, contribuendo alla organizzazione delle risorse umane - capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori - capacità di creare un clima organizzativo positivo - capacità di valutare i collaboratori anche attraverso la differenziazione e personalizzazione della valutazione evitando valutazioni massime a pioggia 		
--	-----------	---	--	--

Totale punteggio ponderato

RIEPILOGO PUNTEGGI PONDERATI:

	Punteggi ponderati
fattore 1	
fattore 2	
fattore 3	
fattore 4	
Totale valutazione	