COMUNE DI SALERNO

Verbale di deliberazione della Giunta Comunale

COPIA **Num: 135**

OGGETTO:PERSONALE - SISTEMA MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE - MODIFICHE/INTEGRAZIONI

(Pro. N. 2014/138)

L'anno duemilaquattordici addì sedici del mese di Maggio, alle ore 13:15, in Salerno e nella Sala delle adunanze del Palazzo di Citta; a seguito di avvisi, si è riunita la Giunta Comunale.

Sono presenti ed assenti:

DE LUCA VINCENZO	P
AVOSSA EVA	P
BUONAIUTO ALFONSO	P
CALABRESE GERARDO	P
CASCONE LUCA	P
DE MAIO DOMENICO	A
GUERRA ERMANNO	A
MARAIO VINCENZO	P
PICARONE FRANCESCO	P
SAVASTANO GIOVANNI	P

Presiede l'adunanza DE LUCA VINCENZO Sindaco, partecipa alla seduta il Segretario Generale MENNA ORNELLA.

Il Presidente, riconosciuta la legalità dell'adunanza, sentito il relatore DE LUCA VINCENZO, chiusa la discussione, pone in votazione, per l'approvazione, la proposta formulata dal dirigente sottoscrittore della regolarità tecnica integralmente retro riportata, munita, ove previsti, dei pareri espressi ai sensi dell'art. 49 comma I del D.Lgs. 18.8.2000 n. 267 e dell'art. 93 dello statuto comunale.

La votazione, espressa in forma palese, ha dato il seguente risultato:
Approvata ad unanimità.

Il Presidente pone in votazione la dichiarazione di immediata eseguibilità della delibera.
La votazione, espressa in forma palese, ha dato il seguente risultato:
Approvata ad unanimità.

In continuazione di seduta

LA GIUNTA

Premesso che, con deliberazione di G.C. n.112 del 3.2.1012, fu approvato il "Piano della performance e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa";

- che, con successiva deliberazione di G.C. n°538 del 7.6.2012, sono stati anche fissati i criteri intesi a consentire il governo della fase di transizione dal sistema di valutazione di cui al CCDI 2007 alle metodologie adottate secondo quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.;

Rilevato che, con deliberazione di G.C. n° 490 del 23.12.2013, sono state poi apportate limitate modifiche al sistema di valutazione e misurazione adottato, anche scaturite dal confronto con le OO.SS.;

Dato atto che occorre procedere ad ulteriori aggiustamenti del documento approvato con il citato atto giuntale n.490/13 circoscritti ai criteri di valutazione del personale del comparto;

Ritenuto, pertanto, di procedere all'approvazione delle citate modifiche apportate al sistema di valutazione e, quindi, all'approvazione dell'allegato documento denominato "Il piano della performance ed il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale";

Visto che, ai sensi dell'art. 49 del D.Lgs. n.267/2000, il direttore del Settore Personale ha espresso parere favorevole di regolarità tecnica sulla presente proposta di deliberazione ed il direttore del Settore Ragioneria ha espresso parere favorevole di regolarità tecnica e contabile;

DELIBERA

1)Per i motivi esposti in premessa, approvare l'allegato documento contenente modifiche/integrazioni alla valutazione del personale del comparto ricompresa nel "Piano della Performance e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa" di cui alle deliberazioni di G.C. nn.112/12 e 490/13.

2) Darsi atto che, relativamente al personale della vigilanza urbana (ctg.Ce D), resta confermata la valorizzazione del punteggio finale conseguito dal singolo operatore come definita nella citata deliberazione di G.C. n°490/2013.

3) Mandare all'OIV, ai Settori Ragioneria e Personale, al Servizio Programmazione e Controllo per quanto di competenza, nonché alle OO.SS. –

IL DIRETTORE DEL SETTORE PERSONALE E DEL SETTORE RAGIONERIA esprimono PARERE FAVOREVOLE in ordine alla sola regolarità tecnica della presente proposta di deliberazione.

IL DIRETTORE
(Dott.Luigi Criscuolo)

IL DIRETTORE
(Dott.Luigi Della Greca)

SETTORE RAGIONERIA

Si esprime la regolarità contabile della presente proposta di deliberazione.

IL RAGIONIERE CAPO
Dr. Luigi Di Della Greca

Parere favorevole in ordine alla legittimità del presente atto, ai sensi dell'art. 93 dello Statuto Comunale, sulla base dei pareri tecnico e contabile espressi.

Il Segretario Generale
Dott.ssa Ornella Menna

Del che è verbale

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to MENNA ORNELLA

IL PRESIDENTE
F.to DE LUCA VINCENZO

RELAZIONE DI PUBBLICAZIONE

La pubblicazione della presente deliberazione inizierà il 03-06-2014 e durerà per 15 giorni consecutivi, fino al 18-06-2014

LI 03-06-2014

p. IL SEGRETARIO GENERALE
Il Funzionario delegato
F.to - VALESE Ferdinando -

Copia conforme all'originale rilasciata in carta semplice ad uso amministrativo.

IL SEGRETARIO GENERALE

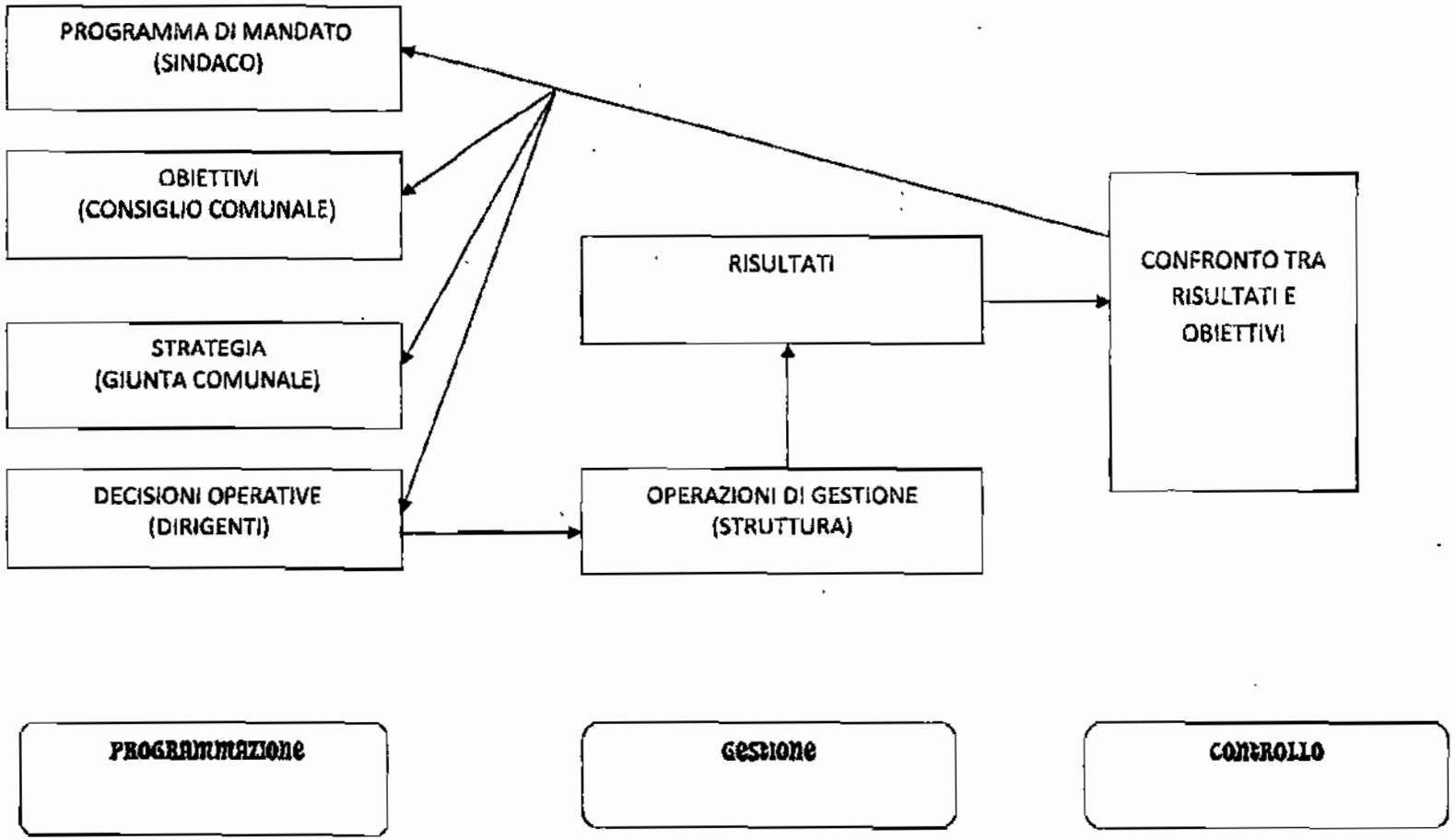
IL PIANO DELLA PERFORMANCE ED IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il perseguimento delle finalità del Comune avviene attraverso un'attività di programmazione che prevede un processo di analisi e valutazione, nel rispetto delle compatibilità economico – finanziarie, della possibile evoluzione della gestione dell'Ente e si conclude con la formalizzazione delle decisioni politiche e gestionali che danno contenuto ai piani e programmi futuri. Essa rappresenta il "contratto" che il governo politico dell'Ente assume nei confronti dei cittadini, i quali devono disporre delle informazioni necessarie per valutare gli impegni politici assunti e le decisioni conseguenti, il loro onere e, in sede di rendiconto, il grado di mantenimento degli stessi.

L'atto fondamentale del processo di programmazione è costituito dal Programma di mandato, che viene comunicato dal Sindaco al Consiglio comunale nella prima seduta successiva alla elezione. Costituisce le linee strategiche che l'Amministrazione intende perseguire nel corso del proprio mandato ed è a tale documento che si collega poi la programmazione economico – finanziaria, attraverso il Bilancio di Previsione annuale e pluriennale, il Programma delle Opere Pubbliche, la Relazione Previsionale e Programmatica. Quest'ultima, in particolare, evidenzia, per singoli programmi, le scelte politiche adottate per la realizzazione degli obiettivi di mandato.

Sulla base del Bilancio di Previsione annuale e dei suoi allegati, deliberati dal Consiglio comunale, la Giunta definisce il Piano Esecutivo di Gestione e il Piano degli Obiettivi, determinando gli obiettivi di gestione ed affidando gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili di Settore.

Lo schema qui di seguito riporta, in estrema sintesi, il processo di programmazione e controllo.


PROGRAMMA DI MANDATO
(SINDACO)
OBIETTIVI
(CONSIGLIO COMUNALE)
STRATEGIA
(GIUNTA COMUNALE)
DECISIONI OPERATIVE
(DIRIGENTI)
RISULTATI
OPERAZIONI DI GESTIONE
(STRUTTURA)
CONFRONTO TRA
RISULTATI E
OBIETTIVI
PROGRAMMAZIONE
GESTIONE
CONTROLLO

Il ciclo di gestione della performance, introdotto dal D. Lgs. 150/2009 e s.m.i, per la sua attuazione, richiede anche l'adozione di un Sistema di misurazione e valutazione sia della performance organizzativa che individuale che consente il concreto utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, illustrato nel presente documento, si pone, quale obiettivo principale, il miglioramento costante dell'organizzazione e delle persone che vi lavorano.
In particolare, persegue il fine di:

- verificare il conseguimento degli obiettivi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale, nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nelle sue dimensioni orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e la dirigenza;
- promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione, anche nel quadro degli strumenti individuati nel titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

A tal scopo, come precisato dall'art. 7 del Decreto Legislativo n. 150/2009, il sistema di misurazione e valutazione individua:

-le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
-le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema;
-le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
-le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

1. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

- Riferimenti normativi

Prima di delineare gli elementi del Sistema di misurazione e valutazione che si intende adottare, è bene tracciare brevemente il quadro normativo di riferimento.
Il ciclo della performance, introdotto dalla cd. "Legge Brunetta", si basa, in molte parti, sulle attività di pianificazione e controllo di gestione, già introdotte nel nostro ordinamento dal D. Lgs. n. 267/2000 – Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali – TUEL.
Ciò determina che gli strumenti, già adottati nell'ente, quali la **relazione previsionale e programmatica (RPP)** (art. 170 del TUEL), il **piano esecutivo di gestione (PEG)** (art. 169 del TUEL) e il **piano dettagliato degli obiettivi (PDO)** (art. 197, comma 2, lett. a del TUEL), possono essere legittimamente messi al centro del Sistema di misurazione della performance, individuando gli stessi gli obiettivi strategici, quelli operativi e le risorse necessarie per realizzarli.

Vanno, poi, richiamate le norme del D. Lgs. n. 165/2001, come modificate dal D. Lgs. n. 150/2009, che ridisegnano i poteri e le responsabilità della dirigenza, l'organizzazione degli uffici e i rapporti di lavoro nella P.A.. Dette disposizioni, pur non applicabili direttamente agli enti locali, in ossequio all'autonomia riconosciuta, rappresentano norme di principio alle quali adeguarsi, ai sensi dell'art. 111 del TUEL.

Per quel che riguarda il D. Lgs. n. 150/2009, il sistema delle fonti delineato con l'introduzione degli artt. 16 e 31 e con la riformulazione dell'art. 74 individua in modo espresso due categorie di disposizioni applicabili agli enti locali: norme recanti principi cui gli enti devono adeguare i propri regolamenti (artt. 3; 4; 5, comma 2; 7; 9; 15, comma 1, 17, comma 2; 18, 20; 21; 22; ecc.) e norme di diretta e immediata applicazione (art. 11, commi 1 e 3; art. 16; art. 74, commi 1 e 2). Tra queste, particolare rilievo assumono le disposizioni che disciplinano la trasparenza, le quali sono volte a garantire l'accessibilità totale, anche attraverso la pubblicazione sui siti istituzionali, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.
Con il d.lgs. n. 141/2011, il legislatore ha fornito chiarimenti interpretativi in ordine ad alcuni punti delicati del d.lgs. n. 150/2009, tra i quali sono ricompresi anche vari aspetti concernenti la contrattazione collettiva e più in generale le relazioni sindacali, con particolare riferimento alla reale portata ed alla data di decorrenza delle nuove regole.

Gli interventi di "manutenzione" posti in essere dal Governo, anche se quantitativamente ridotti, hanno comunque una indubbia rilevanza sotto il profilo qualitativo, in considerazione delle significative innovazioni introdotte nella pregressa formulazione di alcune disposizioni del d.lgs. n. 150/2009, afferenti a materie di indubbia complessità e delicatezza: relazioni sindacali, limiti in materia di conferimento di incarichi dirigenziali presso gli enti locali, valutazione delle *performances* e fasce di merito, risorse aggiuntive connesse al cosiddetto "dividendo dell'efficienza".
Il nuovo decreto legislativo si compone di 6 articoli.
D'interesse per la nostra breve disamina è l'art.6. Infatti, viene dettata una particolare disciplina transitoria per la effettiva applicazione del sistema della differenziazione retributiva in fasce, di cui agli artt. 19, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009.
Il comma 1 dell'art. 6 del d.lgs. n. 141/2011 recepisce il punto fondamentale dell'Intesa del 4 febbraio 2011 relativo, come detto, al differimento dell'applicazione piena, a regime, della disciplina dell'art. 19, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009 (la distribuzione forzata delle valutazione).
La norma, infatti, espressamente prevede che:

a) la differenziazione per fasce retributive prevista dalla riforma trova applicazione a regime solo a partire dalla tornata contrattuale successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009 (quindi solo con i futuri contratti triennali stipulati sulla base del d.lgs. n. 150/2009, dopo la fine del blocco attualmente fissato dalla manovra finanziaria fino al 31.12.2014);

b) nel periodo di moratoria contrattuale, ai fini dell'applicazione dell'art. 19, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009, verranno utilizzate solo le eventuali economie aggiuntive - conseguenti ai processi di riorganizzazione della pubblica amministrazione - destinate all'erogazione dei premi dall'art. 16, comma 5, del d.l. n. 98/2011, convertito, con modificazioni, dalla L. n. 111/2011.

La nuova disciplina, quindi, ha carattere esclusivamente transitorio.

Nell'ambito della moratoria contrattuale, tuttavia, le disposizioni dell'art.19, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009 potranno comunque trovare applicazione, ove sussistano effettivamente, presso ciascuna PA, risorse aggiuntive conseguenti alla attuazione dell'art. 16, comma 5, della L. n. 111/2011 secondo le condizioni e le modalità ivi indicate.

Giova evidenziare che, nei termini in cui è formulata, tale disciplina non può in alcun modo essere interpretata in senso estensivo, al di là delle finalità cui è chiaramente preordinata.

In particolare essa non si presta in alcun modo ad essere intesa nel senso di incidere anche sulla operatività ed attuabilità anche di tutti gli altri strumenti comunque finalizzati a premiare il merito e la professionalità nonché sulle altre disposizioni in

materia del d.lgs. n. 150/2009, che non abbiano alcun collegamento diretto o indiretto con la specifica disciplina dell'art. 19, comma 2, del suddetto decreto legislativo.

Pertanto, ben potrà accadere, anche nel regime transitorio, che un dipendente, a prescindere dalle fasce retributive, sia comunque escluso dai compensi incentivanti la produttività "ordinari", come attualmente previsti e disciplinati, in presenza di una valutazione assolutamente negativa delle attività svolte e dei risultati conseguiti dallo stesso, secondo i principi generali.

Infatti, i nuovi contratti integrativi devono comunque attenersi, relativamente ai vari istituti del trattamento economico accessorio (progressioni economiche orizzontali, incentivi alla produttività, ecc.) ai principi di necessaria selettività e valorizzazione del merito sanciti dal d.lgs. n. 150/2009 (FP circ. n. 7/2010).

-Principi generali e ambito di applicazione

Come delineato da numerose disposizioni (D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i., D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165), i principi generali cui il sistema di misurazione e valutazione della performance si ispira sono:

- *valorizzazione del merito, dell' impegno e della produttività di ciascun dipendente;*
- *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*
- *partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;*
- *diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale;*
- *migliore qualità complessiva dei servizi forniti;*
- *migliore impiego delle risorse umane;*
- *cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.*

Relativamente all'oggetto della valutazione, i livelli da considerare sono essenzialmente due e riguardano la performance della struttura organizzativa in cui il singolo lavora e la performance individuale in senso stretto.

La **performance organizzativa** concerne:

a. l'attuazione degli indirizzi strategici dell'ente rivolti alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
b. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell' organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La misurazione della **performance individuale dei dirigenti e delle posizioni organizzative** è collegata:
a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;**(esclusivamente per i dirigenti)**
c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali(dirigenza) dimostrate;
d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
La misurazione della **performance individuale del personale non dirigenziale** è invece collegata:
a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

- Le finalità del sistema di valutazione della performance organizzativa

Ai sensi del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, nonché della delibera n. 89/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche, la *performance* rappresenta il contributo che un soggetto (organizzazione o struttura) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.
La misurazione della Performance Organizzativa si pone dunque molteplici finalità:

- l'attuazione degli indirizzi strategici dell'ente rivolti alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi (p.es. programma triennale delle OO.PP., piano annuale delle assunzioni, ecc.), ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità ed il miglioramento del benessere organizzativo dei dipendenti.

E' possibile offrire una lettura sistemica delle diverse dimensioni della performance (fig.1):

Ogni fase è propedeutica alla successiva: per conseguire il fine ultimo dell'organizzazione, ossia la soddisfazione dei bisogni della collettività, è necessario assicurare la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, così come garantire l'efficiente impiego delle risorse a disposizione.

-Impianto metodologico del sistema di valutazione della performance organizzativa

Ad ogni dimensione della performance, così come individuata nel paragrafo precedente, corrisponde un diverso sistema di misurazione:

Dimensioni della performance	Sistema di misurazione
Soddisfazione dei bisogni della collettività	Misurazione degli outcome
Attuazione di piani e programmi Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione	Controllo strategico
Efficienza nell'impiego delle risorse Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Controllo di gestione
Stato di salute dell'Amministrazione	Indicatori finanziari Indicatori su qualità e quantità delle risorse umane

Il sistema di valutazione della performance adottato dal Comune di Salerno permette di mettere a sistema i diversi approcci, collegando in maniera chiara risultati, processi e risorse, e valorizzando l'apporto informativo sia del sistema di controllo strategico, che del sistema di controllo di gestione.

- L'individuazione e la misurazione delle aree strategiche e degli outcome

La missione istituzionale di una pubblica amministrazione, ossia l'insieme delle attività da questa poste in essere, è determinata dalla legge; la definizione degli *outcome* di tali attività richiede di precisare il loro impatto sul territorio, con particolare riferimento ai principali *stakeholder* di riferimento.

Per quanto concerne il Comune di Salerno sono state definite le seguiti aree strategiche, corredate dai relativi outcome:

Area Strategica	**Outcome** (impatto atteso su cittadini, imprese ed utenti)
Città pulita	Mantenere la città pulita e raggiungere la piena autonomia nella gestione dell'intero ciclo dei rifiuti
Trasformazione urbana	Proseguire nell'attuazione del programma di trasformazione urbana e del "Fronte di mare" con effetti sull'economia, sul mercato del lavoro e sul turismo
Solidarietà e Servizi sociali	Ampliare i servizi per gli anziani e i bambini. Garantire l'eccellenza realizzata con gli asili nido. Attenzione ai bisogni delle fasce deboli e disagiate. Integrazione
Sicurezza nei quartieri	Migliorare la vivibilità dei quartieri e la sicurezza stradale. Cooperare con le altre forze di polizia per garantire l'ordine pubblico e impedire le infiltrazioni della microcriminalità e della delinquenza organizzata.
Turismo e Cultura	Ampliare l'offerta turistica e attrarre un maggior numero di visitatori. Consolidare il ruolo culturale della città, quale giovane città d'Europa, garantendo continuità e qualità agli eventi in particolare stagione lirica, teatrale e musicale.
Mobilità urbana: viabilità e parcheggi	Migliorare la viabilità urbana e ampliare i posti auto con l'attuazione del nuovo Piano Urbano Parcheggi

La selezione di indicatori adeguati richiede inoltre la previa identificazione dei destinatari dei servizi e, più in generale, degli *stakeholder* coinvolti.

L'individuazione degli *stakeholder* avviene secondo una griglia di analisi che permette di valutare gli interlocutori dell'Amministrazione alla luce di due criteri: l'interesse nei confronti delle attività svolte dal Comune e l'influenza percepita.

Ad esempio:

Outcome	***Leadership* di programma**	**Stakeholder / destinatari**
Mantenere la città pulita e raggiungere la piena autonomia nella gestione dell'intero ciclo dei rifiuti	Si	Tutti i residenti sul territorio comunale e coloro che sono presenti temporaneamente sul territorio, commercianti, imprese
Proseguire nell'attuazione del programma di trasformazione urbana e del "Fronte di mare" con effetti sull'economia, sul mercato del lavoro e sul turismo	Si, assieme agli enti sovraordinati per quanto di competenza oltre alla UE	Cittadini / Imprese / Investitori privati / Liberi professionisti / Ordini professionali
Ampliare i servizi per gli anziani e i bambini. Garantire l'eccellenza realizzata con gli asili nido. Attenzione ai bisogni delle fasce deboli e disagiate. Integrazione	Si	Cittadini / Residenti / Immigrati / Nomadi / Associazioni
Migliorare la vivibilità dei quartieri e la sicurezza stradale. Cooperare con le altre forze di polizia per garantire l'ordine pubblico e impedire le infiltrazioni della microcriminalità e della delinquenza organizzata.	Si, in sinergia con i vari corpi preposti alla tutela dell'ordine pubblico	Cittadini / Residenti / Immigrati / Nomadi / Ecc.
Ampliare l'offerta turistica e attrarre un maggior numero di visitatori. Consolidare il ruolo culturale della città, quale giovane città d'Europa, garantendo continuità e qualità agli eventi in particolare stagione lirica, teatrale e musicale.	Si, con enti preposti, Tour Operators, Albergatori, Curia, Ascom, Compagnie navigazione, Privati	Residenti, Turisti, Albergatori, Commercianti, ecc.
Migliorare la viabilità urbana e ampliare i posti auto con l'attuazione del nuovo Piano Urbano Parcheggi	Si	Residenti e non, Commercianti, Imprese, ecc.

La realizzazione degli *outcome* così individuati può essere condizionata da numerose variabili esterne. L'eventuale successo/insuccesso è dunque solo parzialmente ascrivibile all'attuazione dei piani/programmi dell'Amministrazione.

Tale considerazione, valida in generale per tutte le Amministrazioni, è ancora più significativa per l'Amministrazione comunale, che può contare solo in parte su risorse proprie, che non coprono i costi dell'intera gamma dei servizi da fornire alla collettività. La situazione economica nazionale attuale determina ancor più l'esigenza di operare scelte strategiche prioritarie e sostenibili.
Premesso quanto sopra, è possibile specificare alcuni indicatori per valutare il raggiungimento o meno degli *outcome*.
Ad esempio:

Outcome	Indicatore
Mantenere la città pulita e raggiungere la piena autonomia nella gestione dell'intero ciclo dei rifiuti	Percentuale raccolta differenziata Superficie in mq puliti e frequenza degli interventi di raccolta e smaltimento
Proseguire nell'attuazione del programma di trasformazione urbana e del "Fronte di mare" con effetti sull'economia, sul mercato del lavoro e sul turismo	Programma triennale opere pubbliche: grado di attuazione. Numero opere pubb. completate, n. opere cantierate, importo dei lavori, valore dell'opera
Ampliare i servizi per gli anziani e i bambini. Garantire l'eccellenza realizzata con gli asili nido. Attenzione ai bisogni delle fasce deboli e disagiate. Integrazione	Numero di utenti dei servizi offerti, capacità di copertura delle richieste; soddisfazione dell'utenza per la qualità del servizio Numero strutture dedicate e caratteristiche di funzionamento
Migliorare la vivibilità dei quartieri e la sicurezza stradale. Cooperare con le altre forze di polizia per garantire l'ordine pubblico e impedire le infiltrazioni della microcriminalità e della delinquenza organizzata.	Progetti di educazione stradale Presenza sul territorio agenti di PM
Ampliare l'offerta turistica e attrarre un maggior numero di visitatori. Consolidare il ruolo culturale della città, quale giovane città d'Europa, garantendo continuità e qualità agli eventi in particolare stagione lirica, teatrale e musicale.	Strutture recuperate e visitabili (chiese e monumenti), nuovi parchi e giardini, Km di strade accuratamente arredate e illuminate artisticamente. Presenza strutture ricettive. N. eventi organizzati, n. spettatori
Migliorare la viabilità urbana e ampliare i posti auto con l'attuazione del nuovo piano Urbano Parcheggi	Completamento opere viarie, ampliamento numero degli stalli. Km di strade, n. posti realizzati

E' in via di definizione, inoltre, un'ulteriore area strategica che sarà corredata dei relativi *outcome* connessa all'esigenza di valutare l' efficienza/efficacia dell'apparato amministrativo comunale.

- Il collegamento delle diverse componenti all'interno della valutazione della performance organizzativa

Come sopra illustrato, la misurazione della performance organizzativa avviene secondo diverse modalità: sistema di misurazione degli outcome, controllo strategico, controllo di gestione.

Il collegamento fra le diverse componenti avviene nell'ambito del processo di definizione degli obiettivi, secondo le modalità definite nel quadro del controllo strategico e del controllo di gestione.

- Modalità di definizione e revisione di obiettivi ed indicatori contenuti nel Piano della Performance

- Il Sistema degli obiettivi

Il sistema degli obiettivi è articolato in:

obiettivi strategici	Piani e progetti di particolare rilevanza, individuati sulla base del Programma politico definito dal Sindaco
obiettivi operativi	
obiettivi strutturali o di gestione	gestione ordinaria dell'Amministrazione

Gli **obiettivi strategici** individuano in modo sintetico l'effetto finale che ci si propone di produrre in termini di modifica del "bisogno sociale", nonché l'impostazione generale della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirlo.

Sono definiti nel programma politico e nella Relazione previsionale e programmatica che ha come periodo di riferimento il triennio.

Il conseguimento dell'obiettivo strategico ha come premessa necessaria, ma non sempre sufficiente, l'efficace realizzazione delle attività programmate o, in altri termini, il conseguimento degli obiettivi operativi e dei relativi piani d'azione.

Gli **obiettivi operativi** costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio ed alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa attraverso il Piano esecutivo di gestione (PEG). Essi rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici o di quelli intersettoriali (semplificazione amministrativa, informatizzazione dell'amministrazione, razionalizzazione della spesa, miglioramento della qualità dei servizi). Sono dunque funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e trovano la loro declinazione ulteriore nel Piano dettagliato degli obiettivi (PDO).

Gli **obiettivi gestionali** riguardano invece l'ordinaria attività dell'Amministrazione ed hanno perlopiù carattere stabile nel tempo (ad es. evasione pratiche, gestione del personale, ecc...).

Ove ritenuto utile per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza per più uffici o più settori, è possibile attribuire **obiettivi trasversali**.

- Indicatori di performance

Ad ogni obiettivo operativo sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Ciascun indicatore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- **Comprensibilità:** deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- **Rilevante:** deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione;
- **Confrontabile:** deve consentire comparazioni diacroniche e sincroniche (*benchmarking*);
- **Fattibile:** la raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- **Affidabilità:** deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando;

A partire dalla predisposizione del Piano della Performance 2013 – 2015, una volta maggiormente diffusa la cultura della valutazione, l'Amministrazione intende adottare specifiche schede per la valutazione della qualità degli indicatori (All. 1).

- Il processo di definizione degli obiettivi strategici ed operativi

Il processo di definizione degli obiettivi è caratterizzato da una logica top – down (dal livello strategico al livello operativo):

- il livello strategico è definito dal Programma politico del Sindaco, quale fonte di alimentazione coerente della successiva attività di pianificazione triennale e programmazione annuale;
- la relazione previsionale e programmatica (RPP) recepisce le priorità declinandole sull'assetto organizzativo del Comune, strettamente collegata al bilancio di previsione annuale e pluriennale, in cui si delineano gli obiettivi generali articolati per programmi e per progetti; la RPP è un allegato del bilancio di previsione, che viene approvato dal Consiglio comunale;
- il piano esecutivo di gestione (PEG) si pone come supporto di pianificazione del bilancio e della RPP; è redatto dopo l'approvazione del bilancio di previsione;
- il piano dettagliato degli obiettivi (PDO) è previsto quale base del controllo di gestione che, a sua volta, è teso a verificare l'attuazione degli obiettivi programmatici e la comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi.

- Ridefinizione degli obiettivi

Per cause non inizialmente prevedibili - quali ad esempio il mutamento del contesto normativo/istituzionale o un'imprevedibile, grave e sopravvenuta carenza di risorse -, gli obiettivi assegnati ad un settore possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio.
La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi o la revisione di obiettivi precedentemente assegnati.

- La rilevazione del benessere organizzativo, del grado di condivisione del sistema di valutazione e della leadership dei dirigenti

Allo scopo di far emergere la "percezione" che i dipendenti hanno della propria amministrazione, nonché di rilevare il grado di condivisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, si intende procedere, con tempistiche da definire, ad una rilevazione del benessere organizzativo.

La rilevazione del benessere organizzativo dovrebbe mirare a misurare il grado di soddisfazione in relazione alle seguenti dimensioni:

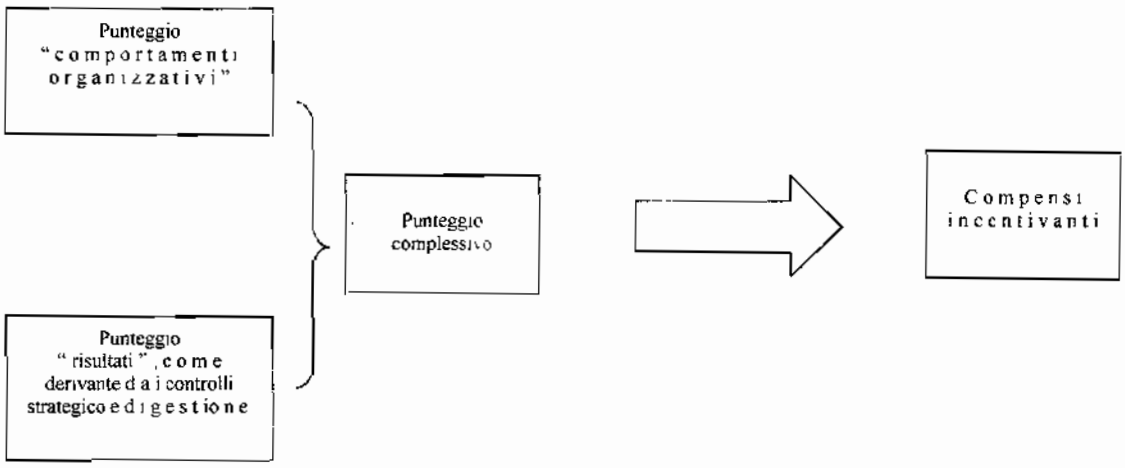
- caratteristica dell'ambiente di lavoro;
- sicurezza sul lavoro;
- caratteristiche del proprio lavoro;
- benessere psico – fisico del dipendente;
- apertura dell'organizzazione all'innovazione;
- grado di condivisione del sistema di valutazione della performance;
- grado di adesione alla leadership espressa dai dirigenti.

Per tale indagine un ruolo significativo è attribuito al CUG (Comitato Unico di Garanzia).

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione della performance individuale collega le misure per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance, di cui al Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza ed alle competenze organizzative dimostrate.

La struttura complessiva del sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue.



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

1. dirigenti - attribuzione di un punteggio (50% -max pt.100/200) in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza;

dipendenti - attribuzione di un punteggio in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza:
-dipendenti ctg.D titolare di P.O.: 20% - max pt.40/200;
-dipendenti delle categorie: rileva unicamente il comportamento individuale

2. valutazione dei comportamenti organizzativi
   dirigenti - 50% - max pt. 100/200
   dipendenti:
   -dipendenti ctg.D titolare di P.O.: 80% - max pt.160/200;
   -dipendenti delle categorie: max pt.100
3. calcolo del punteggio complessivo;
4. attribuzione delle misure previste dal Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, fra cui le diverse forme di compenso incentivante, calcolate in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabiliti.

-Il criterio di valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità dei dirigenti e del personale dell'unità organizzativa di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

- La scelta degli obiettivi

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati, nel quadro di quanto determinato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, osservando i criteri descritti di seguito:

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa.* E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura;
- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha al massimo durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

- La ponderazione degli obiettivi

A ciascun obiettivo è associato un peso ponderale, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. **La ponderazione è determinata dalla G.C. e la somma delle ponderazioni deve essere pari a 1.** In tale quadro, saranno adeguatamente valorizzati gli obiettivi derivanti dalla pianificazione strategica.

- La definizione del punteggio di risultato

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati presso ciascuna unità organizzativa (obiettivi operativi, obiettivi di gestione e obiettivi trasversali).

Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le relative ponderazioni. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma ponderata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa.

Il punteggio conseguito dall'unità organizzativa rappresenta l'unico elemento di definizione del punteggio di risultato degli incaricati di posizione organizzativa e del dirigente, restando, però, precisato che:

- per i dipendenti appartenenti alle categorie il punteggio conseguito dalla struttura non rileva ai fini del punteggio complessivo della "performance";

- per i dipendenti titolari di P.O. pesa nella misura del 20%del punteggio complessivo –max pt.40/200

- per i dirigenti pesa nella misura del 50%del punteggio complessivo –max pt.100/200. In altre parole il punteggio attribuito ai dirigenti coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa da essi diretta.

Il punteggio di risultato è attribuito dall'OIV supportato dal Servizio Programmazione e Controlli interni.

- Il calcolo del punteggio di risultato

Il punteggio attribuito all'unità organizzativa è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione:

$$p_r = \sum x_i P_i$$

in cui

p_r è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa

X_i è il peso ponderale attribuito all'obiettivo i-esimo

P_i è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i-esimo

Esempio:

Obiettivo	Ponderazione X_i	Punteggio conseguito P_i	$p_i \times P_i$
1	$x_1 = 50$	$P_1 = 50\%$	$x_1 \times P_1 = 25$
2	$x_2 = 30$	$P_2 = 90\%$	$x_2 \times P_2 = 27$
3	$x_3 = 20$	$P_3 = 100\%$	$x_3 \times P_3 = 20$
	$\sum x_i = 100$		$\sum x_i P_i = 72$

Il punteggio attribuito a ciascuna unità di personale dell'unità organizzativa è pari a

$$P_{ri} = \alpha_p P_r$$

in cui

P_{ri} è il punteggio di risultato dell'unità di personale i
$_p$è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale
P_r è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa.

- La definizione del coefficiente di presenza

Il calcolo del coefficiente di presenza "α_p" prevede:

- al denominatore, il numero complessivo di giorni lavorativi previsti dal 1° gennaio al 31 dicembre di ciascun anno oggetto di valutazione;
- al numeratore, i giorni di effettiva presenza del dipendente;

Nel calcolare i giorni di effettiva presenza non si terrà conto di:

- ferie;
- permessi sostitutivi delle festività soppresse;
- assenze per infortuni sul lavoro e/o ricovero ospedaliero non inferiore a 3gg. ma non superiore a 6 mesi, qualora il dirigente attesti la partecipazione del soggetto adeguata e sufficiente al raggiungimento degli obiettivi;
- permessi sindacali retribuiti;
- riposi compensativi;
- riposi per donazione sangue;
- astensione obbligatoria per maternità/paternità, compreso il periodo per gravidanza a rischio;
- art.33 L.104/92 e ss.mm.ii.;
- assenze per terapie salvavita;
- assenze per malattia dovuta a causa di servizio.

Sono, quindi, considerate assenze:

- le assenze per malattia (art. 21 CCNL 1995);
- le aspettative per esigenze personali o di famiglia (art. 11 CCNL 2000);
- le altre assenze dal luogo di lavoro, comunque denominate.

Il coefficiente di presenza "α_p" per il personale delle categorie va calcolato sul punteggio riferito al "comportamento organizzativo".

- Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

- Il quadro dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzatisi.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;

- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

Si allega al riguardo un dizionario delle competenze amministrative utilizzate nelle schede di valutazione (all.2).

- La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica dirigenziale

La valutazione del personale con qualifica dirigenziale avviene attraverso quattro categorie di comportamenti organizzativi:

- **problem solving** (capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove);
- **integrazione personale nell'organizzazione** (in misura prevalente viene valutata la collaborazione attiva e propositiva nell'elaborazione degli atti di pianificazione e programmazione dell'Ente e quella relativa all' integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali);
- **capacità di pianificazione e gestione delle risorse** (programmazione delle risorse e loro efficace utilizzo; coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership);
- **valutazione e valorizzazione delle risorse umane** (capacità di differenziare in maniera significativa le valutazioni dei collaboratori; capacità di individuare percorsi di sviluppo dei collaboratori ad alto potenziale).

A ciascun comportamento organizzativo sono associati cinque livelli di valutazione (Insufficiente, Parzialmente sufficiente, Discreto, Buono, Ottimo) e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il valutato è descritto dal livello "insufficiente", ottiene un punteggio pari a 0,20;
- se il valutato è descritto dal livello "parzialmente sufficiente", ottiene un punteggio pari a 0,40;
- se il valutato è descritto dal livello "discreto", ottiene un punteggio pari a 0,60;
- se il valutato è descritto dal livello "buono", ottiene un punteggio pari a 0,80;
- se il valutato è descritto dal livello "ottimo", ottiene un punteggio pari a 1.

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi l'O.I.V. si avvale delle proprie conoscenze dirette, dei dati messi a disposizione dal Servizio Controlli interni e, beninteso, in posizione di autonomia, degli elementi informativi forniti dal Direttore Generale, se nominato, o, in mancanza, dal Segretario Generale.

INDICATORI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI AREA DIRIGENZIALE

Problem solving

Questo fattore di valutazione ha riguardo per la capacità del dirigente di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta. Il profilo di eccellenza evidenzia la capacità di stabilire le priorità operative, di identificare in modo autonomo ed in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione. In più rileva l'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, la capacità di individuazione tempestiva dei problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza che rendono idoneo il dirigente, quando richiesto dall'Ente, ad affrontare problemi che intercettano anche aree diverse da quella di competenza.

Livello	Descrittore	Punteggio
Insufficiente	come sopra definito	0,20
Parzialmente sufficiente		0,40
Discreto		0,60
Buono		0,80
Ottimo		1,0

Integrazione personale nell'organizzazione

Questo fattore di valutazione ha riguardo per la capacità del dirigente di operare positivamente all'interno dell'organizzazione riuscendo a valorizzare i processi di integrazione ed a predisporre e favorire le condizioni per perseguire l'efficacia delle attività e dei processi in rapporto agli obiettivi istituzionali e di mandato. Rileva anche la capacità del dirigente di fornire un adeguato e tempestivo contributo nell'elaborazione degli atti di pianificazione e di programmazione delle attività dell'Ente ed il ruolo ricoperto nella realizzazione di progetti trasversali, anche complessi. Assume, di contro, rilievo negativo la scarsa partecipazione alla "missione istituzionale" dell'Ente e la scarsa collaborazione in ordine ad esigenze e scadenze delle altre strutture, specie in occasione dell'elaborazione di atti di rilievo attinenti la pianificazione e la programmazione.

Livello	Descrittore	Punteggio
Insufficiente	come sopra definito	0,20
Parzialmente sufficiente		0,40
Discreto		0,60
Buono		0,80
Ottimo		1,0

Capacità di pianificazione e gestione delle risorse		
Questo fattore di valutazione ha riguardo per la capacità del dirigente di scegliere ed impostare una serie di criteri, metodi, strumenti, azioni e comportamenti atti a perseguire l'efficacia delle attività e dei processi in rapporto agli obiettivi istituzionali e di mandato attraverso l'impiego efficiente delle risorse disponibili nel rispetto dei vincoli normativi e organizzativi. Oggetto della valutazione è anche la capacità di promuovere e gestire le innovazioni tecnologiche e procedimentali per ridurre gli oneri burocratici per migliorare i servizi e le attività.		
Livello	Descrittore	Punteggio
Insufficiente	come sopra definito	0,20
Parzialmente sufficiente		0,40
Discreto		0,60
Buono		0,80
Ottimo		1,0

Valutazione e valorizzazione delle risorse umane		
Questo fattore di valutazione ha riguardo per la capacità del dirigente di: - saper gestire i sistemi di valutazione e di riconoscimento anche economico dell'apporto dei collaboratori al raggiungimento degli obiettivi riconoscendo i meriti ed i demeriti secondo i principi di equità, selettività, trasparenza e pari opportunità. - conoscere e saper utilizzare appropriatamente gli strumenti in materia disciplinare; - saper gestire gli straordinari e saper programmare le ferie; - saper dimensionare i carichi di lavoro delle risorse umane rispetto agli obiettivi assegnati.		
Livello	Descrittore	Punteggio
Insufficiente	come sopra	0,20
Parzialmente sufficiente		0,40
Discreto		0,60
Buono		0,80
Ottimo		1,0

- La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica funzionale

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica non dirigenziale prevede tre macroaree di comportamenti organizzativi:

- **affidabilità**, considerando fattori specifici come *il rispetto delle scadenze e degli impegni presi, nonché la continuità e la qualità dell'apporto lavorativo*;
- **professionalità**, che valutano l'aspetto più conoscitivo delle competenze e la capacità di approfondire e migliorare la propria formazione;
- **dinamismo relazionale**, articolati nella capacità di collaborare ed interagire con i superiori gerarchici, con gli altri dipendenti, nonché con l'utenza esterna.

A ciascun descrittore sono associati cinque livelli di valutazione, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "quasi mai o raramente", il punteggio è pari a 0,25;
- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "a volte, soprattutto in situazioni non complesse" il punteggio è pari a 0,5;
- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "spesso, nelle situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 0,75;
- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 0,9;
- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi" il punteggio è pari a 1.

Affidabilità		
Descrittore	Livello	Punteggio
Rispetto di impegni e scadenze (rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro (opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi (è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1

Competenze professionali		
Descrittore	Livello	Punteggio
Conoscenze tecnico-professionali specifiche (dimostra una conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale (cura le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove (è in grado di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un contributo originale ed innovativo)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1

Integrazione personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale		
Descrittore	Livello	Punteggio
Collaborazione ed integrazione organizzativa (è disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro e assume una partecipazione attiva per il raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza dimostrando disponibilità, impegno, autonomia e responsabilità).	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi (mantiene un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; offre supporto ed aiuto ai colleghi)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio (è in grado di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Correttezza e decoro (ispira la sua condotta ai principi di disciplina, correttezza e decoro imposti dai doveri derivanti dalle funzioni proprie o dell'ufficio di cui fa parte)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1

La definizione dei pesi
A ciascun comportamento organizzativo è associata una diversa ponderazione, rappresentativa dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma delle ponderazioni deve essere pari a 1.
Ponderazioni dirigenti: Problem solving: 30/100; Integrazione personale nell'organizzazione: 25/100; Capacità di pianificazione e gestione delle risorse: 30/100; Valutazione e valorizzazione delle risorse umane: 15/100.
Ponderazioni titolari p.o, e personale delle categorie: 10/100 pt. per ognuno dei 10 comportamenti organizzativi previsti.

-Il calcolo del punteggio
Il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi di ciascuna unità di personale è pari alla media ponderata dei punteggi ottenuti per ciascun descrittore, secondo la relazione:

$$P_{ci} = \sum x_j P_j$$

in cui
P_{ci} è il punteggio comportamenti organizzativi dell'unità di personale i
P_j è il punteggio ottenuto per il descrittore j-esimo.
X_j è il peso del descrittore j-esimo

- Il punteggio complessivo
Il punteggio complessivamente conseguito da ciascuna unità di personale (escluso il personale delle categorie A-B-C-D non titolari di P.O.) è pari alla somma ponderata del punteggio risultati e del punteggio comportamenti organizzativi ottenuti per ciascun descrittore, secondo la relazione:

$$P_{toti} = \alpha P_{ri} + \beta P_{ci}$$

in cui
P_{toti} è il punteggio complessivo ottenuto dall'unità di personale i
P_{ri} è il punteggio di risultato dell'unità di personale i
P_{ci} è il punteggio comportamenti organizzativi dell'unità di personale i.
α e β rappresentano la ponderazione delle diverse componenti valutative.

Per il personale delle categorie il punteggio complessivo è dato unicamente dalla valutazione dei comportamenti organizzativi(max pt.100), tenuto conto del coefficiente di presenza di ciascuno.

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE
L'articolazione del processo di valutazione del personale è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico e di gestione, nonché con la determinazione dei criteri di attribuzione delle risorse decentrate.

- I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance
La funzione di misurazione e valutazione della performance è affidata dalla legge, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti: l'organo di indirizzo politico - amministrativo, l'organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), i dirigenti (soggetti anche passivi della valutazione).
L'Organismo Indipendente di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione, descritte di seguito, vedono il coinvolgimento di due figure principali:

- il valutatore;
- il valutato, ossia l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione.

Nell'individuazione concreta di tali figure, occorre raggruppare i destinatari della valutazione in funzione della categoria di appartenenza e del ruolo organizzativo:

A. Dirigenti di livello generale (direttore generale e segretario generale)
B. Dirigenti
C. Incaricati di posizione organizzativa e alte professionalità
D. Personale appartenente alle categorie "A" – "B" – "C" – "D".

La valutazione viene effettuata a cascata verticalmente come segue:

1. Il Sindaco valuta il Direttore generale, se nominato, e il Segretario generale;
2. L'Organismo indipendente di valutazione valuta i Dirigenti;
3. I Dirigenti valutano i dipendenti di categoria, compresi gli incaricati di posizione organizzativa e le alte professionalità;

Nel caso all'interno della struttura sia presente l'incaricato di posizione organizzativa, la valutazione dei dipendenti, appartenenti alla struttura stessa, deve essere effettuata dal Dirigente, sentito l'incaricato di PO.
Un eventuale riesame della valutazione finale, per casi adeguatamente motivati, può avvenire sulla base di apposita istanza presentata dal dipendente.

Le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance

-Pubblicità degli obiettivi
Gli obiettivi assegnati ad ogni dirigente/responsabile di P.O. vengono condivisi con il personale della struttura diretta. Può essere prevista una verifica intermedia formale

con il fine di valutare "le correzioni di rotta" possibili, una più specifica definizione dei compiti, eventuali criticità e/o difficoltà evidenziatesi in corso d'opera.

- Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I Dirigenti effettuano periodicamente, ed almeno ogni trimestre, il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo, per il tramite del sistema informativo per i controlli strategico e di gestione, i dati necessari.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, il grado di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Alla fine dei mesi di maggio, settembre e gennaio, i Dirigenti, ove necessario, promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

L'Organismo Indipendente di Valutazione informa il Sindaco sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici contenuti nel Piano della Performance, con cadenza semestrale, sulla base delle risultanze dei due trimestri precedenti.

- Valutazione finale dei risultati

A conclusione del monitoraggio di fine anno

- il Dirigente effettua la valutazione finale, rilevando:
  - per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti;
  - per ciascun valutato il coefficiente di presenza α_p;

I comportamenti organizzativi

Il valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori prima riportati, tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

La capacità di discriminare in merito alla qualità ed al contenuto della prestazione lavorativa costituisce d'altra parte uno degli attributi principali della dirigenza.

Attribuzione del punteggio e procedure di conciliazione

Entro il 30 gennaio è consegnata al valutato la valutazione, dandone formale comunicazione al Settore Personale ed al soggetto valutato, anche per mezzo della posta elettronica o della piattaforma "Simel".

Entro il 15 febbraio, il soggetto valutato può presentare formale richiesta per la revisione della valutazione.

Entro 15 giorni dalla presentazione della richiesta, il valutatore, dopo aver ascoltato il soggetto valutato, che può farsi assistere da una persona di fiducia scelta tra i rappresentanti sindacali o altra figura dell'amministrazione, può confermare la precedente valutazione o modificarla. In tale fase può essere anche coinvolto il Segretario Generale o suo delegato purchè sia garantita la terzietà.

Erogazione compensi
I compensi per la performance sono di norma corrisposti entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento. In ogni caso, ove il dirigente riesca a dimostrare tempo per tempo (unità temporale minima: quadrimestre) il raggiungimento degli obiettivi in misura apprezzabile e significativa, potrà farsi luogo alla liquidazione di acconti sulla base dei criteri di cui al presente sistema. Del raggiungimento di tali fasi va data comunicazione all'OIV ed informazione alle OO.SS.-

Trasferimento di personale in corso d'anno
Attribuzione del punteggio delle "competenze organizzative"
Nel corso dell'anno possono verificarsi due eventualità:

1. trasferimento del dirigente ad altro settore: in tal caso, questi curerà, nei 10 giorni precedenti al trasferimento, la predisposizione delle schede per la valutazione dei comportamenti organizzativi di ciascuna unità di personale. Il punteggio così determinato concorrerà alla definizione del punteggio finale in ragione della frazione di anno in cui il dirigente uscente è stato preposto all'ufficio.
2. trasferimento di un dipendente a diverso settore: in tal caso, entro 10 giorni dal trasferimento, il dirigente preposto all'ufficio cedente, compila la scheda di valutazione. Il punteggio così determinato concorrerà alla definizione del punteggio finale in ragione della frazione di anno in cui il dipendente ha collaborato allo svolgimento delle attività dell'ufficio.

Attribuzione del punteggio di risultato
Al dipendente (escluso personale delle categorie)trasferito si applica il punteggio di risultato dell'Ufficio in cui presta servizio al 31 dicembre di ciascun anno, ponderato, ove previsto, per il coefficiente di presenza calcolato sulla base dell'intero anno.

MERITO E PREMIALITA'

Attribuzione della quota

Personale dirigente

Ai fini dell'attribuzione selettiva della quota ed anche in funzione di quanto stabilito dall'art.31, comma 2, del D.Lgs. n.150/2009 e dal D.Lgs. n.141/2011, è previsto un sistema premiale modellato su "fasce aperte", quindi senza predeterminazione né delle risorse per fascia, né del numero dei dirigenti.
Le fasce,richiamando l'attenzione sul fatto che il punteggio del dirigente può essere max pari a 200 pt. *(max 100 punti "risultato struttura" e max 100 punti "comportamento individuale"),* sono le seguenti:

Tabella 1

FASCE	PUNTEGGIO	% -Fattore correttivo
5^	Inferiore a pt.100– zero premio	0
4^	da pt. 100 a pt. 130- premio base	1,00
3^	da pt. 131 a pt. 160– premio base + 25%	1,25
2^	da pt. 161 a pt. 180– (premio base + 25%) + [(premio base + 25% diviso 4)]	1,56
1^	da pt. 181 a pt. 200– (premio base + 25%) + [(premio base + 25% diviso 3)]	1,66

Non c'è in ogni caso attribuzione di compenso per il dirigente quando:

- il punteggio di risultato della struttura di appartenenza risulti pari od inferiore a pt. 40/100;
- il punteggio individuale risulti inferiore a pt. 50/100;
- il dirigente abbia cumulato un numero di assenze tale da superare il 30% del totale dei giorni lavorativi nell'anno, con esclusione di: ferie, assenze per infortunio, permessi sindacali retribuiti, riposi per donazione sangue, astensione obbligatoria per maternità, art.33 L.104/92, assenze per malattia dovuta a causa di servizio, assenze per terapie salvavita.
- nel caso in cui il numero di assenze, pur se inferiore al 30% del totale dei giorni lavorativi nell'anno, dovesse comportare la riduzione del punteggio al di sotto della soglia dei 50 punti, al dipendente è comunque attribuito tale punteggio minimo.
- abbia prestato servizio presso l'Ente per meno di 4 mesi.

Il sistema considera anche, ai fini del calcolo della quota, l'incidenza del peso della posizione dirigenziale come tempo per tempo attribuita. In altri termini, la quantificazione del premio base è determinata in maniera proporzionale alla retribuzione di posizione attribuita al dirigente (vedi tabella 2).

Tabella 2 – Fattore correttivo per livello posizione dirigenziale

Fascia posizione dirigenziale	Fattore di crescita del premio
5	**1,0000**
4	**1,02**
3	**1,04**
2	**1,06**
1	**1,08**

Al termine del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, la scheda di valutazione nella sua completezza verrà consegnata al dirigente valutato.

Avverso la valutazione è possibile produrre all'OIV, entro 10 giorni dal ricevimento, un'istanza con la richiesta di revisione.

Per la simulazione del calcolo dei premi si richiama la deliberazione di G.C. N° 112 del 3.2.2012

Compensi professionali

Per i compensi professionali conseguiti ai sensi della L.109/94 e s.m.i., R.d. 27.11.1933,n.1578 (compensi professionali avvocati dell'Ente), legge n.449 del 27.12.1997 –art.43 (sponsorizzazioni), incentivi elusione evasione fiscale, saranno osservati i seguenti criteri:

Entità compensi percepiti nell' anno di riferimento	**Entità rideterminazione quota risultato**
Fino ad 6.000 euro(circa 1/7 retribuzione di posizione CCNL 2008- 2009 area dirigenza)	Nessuna incidenza sulla quota
da € 6.001 a € 21.000	La "quota risultato" subisce riduzioni pari al 40% dei compensi conseguiti
Oltre € 21.000	La quota non viene attribuita

Le risorse non attribuite in funzione dei compensi professionali percepiti vengono ridistribuite seguendo la stessa procedura prima esplicitata.

Personale non dirigente

Ai fini dell'attribuzione selettiva della quota ed anche in funzione di quanto stabilito dall'art.31, comma 2, del D.Lgs. n.150/2009 e dal D.Lgs. n.141/2011, è previsto un sistema premiale i cui ambiti, con riguardo alla performance del personale non dirigente o titolare di p.o., sono collegati al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e/o alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi del dipendente è operata sulla base dei 10 descrittori che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione. Come si rileva dalla scheda allegata, riferita al personale delle categorie, la ponderazione di ciascuno dei 10 comportamenti organizzativi è pari a 10 per un totale di max. pt.100.

Non c'è in ogni caso attribuzione di compenso per il dipendente quando:

- il punteggio individuale risulti inferiore a pt. 50/100;
- abbia cumulato un numero di assenze tale da superare il 30% del totale dei giorni lavorativi nell'anno, comunque, abbia prestato servizio per meno di 4 mesi. Non si terrà conto delle assenze come individuate nel precedente punto *"La definizione del coefficiente di presenza"* (pag.18).
- nel caso in cui il numero di assenze, pur se inferiore al 30% del totale dei giorni lavorativi nell'anno, dovesse comportare la riduzione del punteggio al di sotto della soglia dei 50 punti, al dipendente è comunque attribuito tale punteggio minimo.

Per il personale in part-time, ovvero cessato dal servizio o assunto in corso d'anno, i compensi derivanti dalla valutazione saranno ridotti in misura proporzionale al tempo lavorato.
I provvedimenti disciplinari definitivi comminati nell'anno di riferimento comporteranno una decurtazione del punteggio ottenuto nello stesso anno pari a:
15% in caso di censura, 25% per multa; 35% per sanzioni superiori.

Nel caso in cui tali decurtazioni dovessero comportare la riduzione del punteggio al di sotto della soglia minima di pt.50 al dipendente non sarà attribuito alcun compenso.
L'attribuzione della "performance"ai dipendenti che abbiano percepito nel corso dell'anno compensi a vario titolo scaturenti da specifiche disposizioni di legge finalizzate all'incentivazione di prestazioni o di risultati del personale, è così disciplinata:
- da euro 6.001,00 a euro 7.000,00 riduzione del 40% del compenso "performance";
- da euro 7.001,00 a euro 8.000,00 riduzione del 50% del compenso "performance";
- oltre euro 8,000,00 non sarà corrisposta alcuna incentivazione

Le risorse da attribuire ai dipendenti sono quelle del "budget" assegnato per la "performance" a ciascuna struttura all'inizio dell'esercizio.

Ai fini della attribuzione dei compensi si procede come segue:
a)totale punteggio "comportamento organizzativo" conseguito dal dipendente moltiplicato il rapporto giorni di effettiva presenza del dipendente
totale giorni lavorativi nell'anno
b) sommatoria dei punteggi di cui alla lettera a) ottenuti da ciascun dipendente;
c) budget assegnato diviso il totale di cui alla lettera b) → valore punto
d) il valore punto di cui alla lettera c) viene moltiplicato per il totale punti del dipendente (lett.a) così ottenendo l'importo spettante.

Personale titolare di posizione organizzativa

Ai fini dell'attribuzione selettiva della quota ed anche in funzione di quanto stabilito dall'art.31, comma 2, del D.Lgs. n.150/2009 e dal D.Lgs. n.141/2011, è previsto un sistema premiale modellato su "fasce aperte", quindi senza predeterminazione né delle risorse per fascia, né del numero dei dipendenti.
Le fasce, richiamando l'attenzione sul fatto che il punteggio del dipendente, titolare di p.o., può essere max pari a 200 pt. (160 punti "comportamento individuale" e 40 punti "struttura") sono le seguenti:

Tabella 1

FASCE	PUNTEGGIO	%
4^	inferiore a pt.120	10% della retribuzione di posizione attribuita
3^	da pt. 121 a pt. 150	15% della retribuzione di posizione attribuita
2^	da pt. 151 a pt. 180	20% della retribuzione di posizione attribuita
1^	da pt. 181 a pt. 200	25% della retribuzione di posizione attribuita

Il compenso è attribuito nella misura minima del 10% della retribuzione di posizione quando:

- il punteggio di risultato della struttura di appartenenza risulti pari od inferiore a pt.40/100;
- il punteggio individuale risulta inferiore a pt. 50/100.
- il dipendente abbia cumulato un numero di assenze tale da superare il 30% del totale dei giorni lavorativi nell'anno o, comunque, abbia prestato servizio per meno di 4 mesi. Non si terrà conto delle assenze come individuate nel precedente punto *"La definizione del coefficiente di presenza"*
- nel caso in cui il numero di assenze, pur se inferiore al 30% del totale dei giorni lavorativi nell'anno, dovesse comportare la riduzione del punteggio al di sotto della soglia dei 50 punti, al dipendente è comunque attribuito tale punteggio minimo.

Per il personale cessato dal servizio o divenuto titolare p.o.in corso d'anno, i compensi derivanti dalla valutazione saranno ridotti in misura proporzionale.

L'attribuzione della retribuzione di risultato ai dipendenti che abbiano percepito nel corso dell'anno compensi a vario titolo, scaturenti da specifiche disposizioni di legge finalizzate all'incentivazione di prestazioni o di risultati del personale, è così disciplinata:

- da euro 6.001,00 a euro 7.000,00 riduzione del 40% del compenso;
- da euro 7.001,00 a euro 8.000,00 riduzione del 50% del compenso;
- oltre euro 8,000,00- 10% della retribuzione di posizione

I provvedimenti disciplinari definitivi comminati nell'anno di riferimento comporteranno una decurtazione del punteggio ottenuto nello stesso anno pari a:
15% in caso di censura, 25% per multa; 35% per sanzioni superiori.
Nel caso in cui tali decurtazioni dovessero comportare la riduzione del punteggio al di sotto della soglia minima di pt.50 al dipendente non sarà attribuito alcun compenso.

Bonus annuale delle eccellenze – Premio annuale per l'innovazione

Tali istituti saranno adottati quando regolati dai CCNL di comparto.

CALENDARIO DELLE ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE

FASE	STRUMENTI	ATTIVITA'	RESPONSABILE	TEMPI
Pianificazione	Linee programmatiche Bilancio e RPP	Rilevazione e analisi dei bisogni dei cittadini e degli utenti Definizione strategie di medio-lungo periodo	Organi di indirizzo politico (Sindaco, Giunta, Consiglio)	Entro il 31/12
Programmazione	PEG/PDO e piano delle attività Indicatori di performance	Definizione degli obiettivi triennali di performance	Dirigenti Giunta	Durante e dopo l'approvazione del bilancio entro il 31/01
Controllo	Sistema di misurazione e valutazione della performance	Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia	Struttura controllo di gestione Dirigenti Valutatori	31/05 e 30/09 Obbligatoria scadenza di settembre
Rendicontazione	Rendicontazione e referto del controllo di gestione	Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni	Struttura controllo di gestione Dirigenti	Rendicontazione entro 28/02
	Relazione sulla performance organizzativa		Dirigenti Struttura controllo di gestione OIV per la sola validazione	Referto relazione performance e validazione entro aprile
Valutazione	Schede di valutazione sulla performance individuale	Valutazione della performance organizzativa e individuale	Vertice OIV Dirigenti	Entro aprile
Premialità	Regolamento e CCDI	Erogazione istituti premialità	Vertice OIV Settore Personale	Entro maggio
Trasparenza	Programma di trasparenza ed integrità	Redazione ed adozione programma trasparenza e integrità	Dirigenti Giunta	Entro il 31/12

REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'entrata in vigore di eventuali modifiche al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance decorre dal 1 gennaio dell'anno successivo, a meno che non sia diversamente stabilito.

Le modifiche devono mirare a valorizzare ulteriormente le finalità del Sistema di Misurazione e Valutazione, così come stabilite dalla normativa vigente, in particolare per quanto concerne la promozione del merito e della produttività individuale, anche attraverso idonee misure incentivanti

MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

Il Comune di Salerno si avvale ormai da diversi anni di un sistema per il controllo strategico ed il controllo di gestione, supportato da programmi informatici.
Anche nell'ottica della piena valorizzazione di quanto sinora realizzato dall'Amministrazione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sopra delineato consentirà di "mettere a sistema" le risultanze del sistema di controllo, collegando in maniera chiara i risultati da ottenere in termini di soddisfazione dei bisogni dei cittadini e dell'utenza, con la programmazione strategica e lo svolgimento dei processi interni delle varie articolazioni dell'Amministrazione.

MODALITÀ DI INFORMAZIONE E RACCORDO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

Del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è data informazione a tutte le Organizzazioni Sindacali, in qualità di principali stakeholder. In tale contesto e per un costruttivo dialogo, saranno richiesti suggerimenti volti a impiantare e migliorare il processo di misurazione e valutazione della performance.

ALLEGATO 1. SCHEDE INDICATORI

Tabella 1: Scheda anagrafica dell'indicatore

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto ?
Obiettivo di riferimento	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore ?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo ed altri indicatori
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato ad utilizzare questo indicatore
Tipo di calcolo / formula / formato	Se quantitativo, come è calcolato ? Qual è la formula (scala, se qualitativo) ? Qual è l'unità di misura ?
Fonte dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari ?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno ?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore ?
Target (valore desiderato)	A che livello di *performance* si punta ?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è concordato questo indicatore ?
Responsabile dell'indicatore	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la *performance* e di raccogliere i dati ?
Responsabile della performance legate all'indicatore	Chi è responsabile per la *performance* rilevata tramite questo indicatore ?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate queste informazioni ?

Tabella 2: test di validazione della qualità dell'indicatore

Attributi degli indicatori		Indicatore 1	Indicatore n…
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue Finalità		
Rilevanza	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e *standard*		
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con gli altri indicatori		
Giudizio Complessivo	Si basa su dati di qualità		

ALLEGATO 2. DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

Tab. 3: Dizionario delle competenze

COMPETENZE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE	
Problem Solving	- **Soluzione dei problemi** Orientamento, sia intuitivo che sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse - **Orientamento ai risultati** Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi organizzativi, influenzando attivamente gli eventi e fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi - **Decisione** Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità
Integrazione personale nell'organizzazione	- **Efficacia Interpersonale** Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo - **Gestione dei gruppi e delle riunioni** Capacità di coordinare più persone intente a operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti - **Parlare in pubblico** Capacità di imbastire un discorso con parole facili e frasi eleganti, esprimendo chiaramente e correttamente il proprio pensiero di fronte a numerosi e diversificati interlocutori. - **Persuasione** Capacità di mettere insieme e di presentare materiali, suggerimenti, soluzioni in modo da cogliere l'interesse e l'adesione degli interlocutori - **Negoziazione** Orientamento a ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato di qualsiasi natura in competizione con altre persone o gruppi
Capacità di pianificazione e gestione delle risorse	- **Programmazione** Capacità di predefinire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili, per il raggiungimento di uno o più obiettivi in funzione della variabile tempo - **Organizzazione** Capacità di strutturare efficacemente le

segue: Capacità di pianificazione,ecc.,	attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per il raggiungimento di un obiettivo organizzativo comune, non necessariamente coincidente con il proprio - **Controllo**: Capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e avvenimenti - **Orientamento all'utenza**: Capacità di indirizzare costantemente la propria o l altrui attività al conseguimento di un soddisfacente livello di servizio al cliente (interno/esterno), coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi - **Leadership**: Capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare singole persone o un gruppo al raggiungimento degli obiettivi prefissati
Valutazione e valorizzazione	- **Gestione delle risorse umane**: Capacità di orientare, valutare, sviluppare e integrare le attività, i delle risorse umane componenti del proprio gruppo di lavoro o le unità operative.

COMPETENZE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE	
Affidabilità	- **Rispetto di impegni e scadenze:** rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione. - **Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro:** opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato - **Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi:** è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.
Competenze professionali	- **Conoscenze tecnico-professionali specifiche:** conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento - **Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale:** capacità di curare le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi - **Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove:** capacità di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un

	contributo originale ed innovativo
Integrazione personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale	- **Collaborazione ed integrazione organizzativa:** disponibilità ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro - **Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi:** capacità di mantenere un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; capacità di offrire supporto ed aiuto ai colleghi - **Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio:** capacità di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori - **Correttezza e decoro:** capacità di ispirare la propria condotta ai principi di disciplina, correttezza e decoro imposti dai doveri derivanti dalle funzioni proprie o dell'ufficio di cui fa parte.

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE - O.I.V -

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE AREA DIRIGENZIALE ANNO _____

COGNOME _____ NOME _____

Incarico dirigenziale ricoperto _____

Legenda: **1 = insufficiente (pt.0,20) - 2 = parzialmente sufficiente (pt. 0,40) - 3 = discreto (pt.0,60) - 4 = buono (pt.0,80) – 5 =ottimo (pt.1)**

1. PROBLEM SOLVING — Pesatura: 30/100

Questo fattore di valutazione ha riguardo per la capacità del dirigente di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta. Il profilo di eccellenza evidenzia la capacità di stabilire le priorità operative, identificare in modo autonomo ed in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione. In più rileva l'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, la capacità di individuazione tempestiva dei problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza che rendono idoneo il dirigente, quando richiesto dall'Ente, ad affrontare problemi che intercettano anche aree diverse da quella di competenza.

1 ☐ **2** ☐ **3** ☐ **4** ☐ **5** ☐

2. INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE — Pesatura: 25/100

Questo fattore di valutazione ha riguardo per la capacità del dirigente di operare positivamente all'interno dell'organizzazione riuscendo a valorizzare i processi di integrazione ed a predisporre e favorire le condizioni per perseguire l'efficacia delle attività e dei processi in rapporto agli obiettivi istituzionali e di mandato. Rileva

anche la capacità del dirigente di fornire un adeguato e tempestivo contributo nell'elaborazione degli atti di pianificazione e di programmazione delle attività dell'Ente ed il ruolo ricoperto nella realizzazione di progetti trasversali, anche complessi. Assume, di contro, rilievo negativo la scarsa partecipazione alla "missione istituzionale" dell'Ente e la scarsa collaborazione in ordine ad esigenze e scadenze delle altre strutture, specie in occasione dell'elaborazione di atti di rilevo attinenti la pianificazione e la programmazione.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3. CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE

Pesatura: 30/100

Questo fattore di valutazione ha riguardo per la capacità del dirigente di scegliere ed impostare una serie di criteri, metodi, strumenti, azioni e comportamenti atti a perseguire l'efficacia delle attività e dei processi in rapporto agli obiettivi istituzionali e di mandato attraverso l'impiego efficiente delle risorse disponibili nel rispetto dei vincoli normativi e organizzativi. Oggetto della valutazione è anche la capacità di promuovere e gestire le innovazioni tecnologiche e procedimentali per ridurre gli oneri burocratici per migliorare i servizi e le attività.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

4. VALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE

Pesatura: 15/100

Questo fattore di valutazione ha riguardo per la capacità del dirigente di: - saper gestire i sistemi di valutazione e di riconoscimento anche economico dell'apporto dei collaboratori al raggiungimento degli obiettivi riconoscendo i meriti e i demeriti secondo i principi di equità, selettività, trasparenza e pari opportunità;- conoscere e saper utilizzare appropriatamente gli strumenti in materia disciplinare; - saper gestire gli straordinari e saper programmare le ferie; -saper dimensionare i carichi di lavoro rispetto agli obiettivi assegnati

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Punteggio dei comportamenti organizzativi

($P_{ci} = \Sigma\ x_j P_j$) _____

Punteggio di "risultato" conseguito dall'unità organizzativa

(Pri) _____

TOTALE PUNTEGGIO _____

GIUDIZIO SINTETICO COMPLESSIVO_____

_____

_____

DATA _____

Firma componenti O.I.V

Presidente _____

Componenti _____

_____

Osservazioni del valutato_____

_____

_____

Firma del Dirigente valutato

_____

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE TITOLARI POSIZIONI ORGANIZZATIVE
ANNO _____

COGNOME _____ NOME _____

INQUADRAMENTO GIURIDICO_____ / ECONOMICO_____

SETTORE _____ SERVIZIO _____

TITOLARE POSIZIONE ORGANIZZATIVA DI FASCIA_____

Ambiti di responsabilità:_____

Affidabilità		
Descrittore	Livello	Punteggio
Rispetto di impegni e scadenze (rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione)	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐
Pesatura: 10/100	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐
Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
(opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐

specifiche e dalla natura del compito assegnato che, per il raggiungimento dell'obiettivo attribuito, richiede elevata capacità di coordinamento e/o lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione, ovvero attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevata autonomia ed esperienza) **Pesatura: 10/100**	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐
Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi (è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere – con autonomia gestionale - problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo) **Pesatura: 10/100**	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐

Competenze professionali		
Descrittore	Livello	Punteggio
Conoscenze tecnico-professionali specifiche (dimostra una conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento) **Pesatura: 10/100**	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐
Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale (cura le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐

scambio professionale con i superiori e nell'ambito organizzativo di diretta responsabilità) **Pesatura: 10/100**	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐
Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove (è in grado di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un contributo originale ed innovativo, anche mediante l'espletamento di procedure interpretative e valutative) **Pesatura: 10/100**	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐

Integrazione personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale		
Descrittore	Livello	Punteggio
Collaborazione ed integrazione organizzativa (è disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno del gruppo di lavoro che lo collabora) **Pesatura: 10/100**	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐
Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi (mantiene un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; offre supporto ed aiuto ai colleghi) **Pesatura: 10/100**	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐

Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio (è in grado di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori) **Pesatura: 10/100**	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐
Correttezza e decoro (ispira la sua condotta ai principi di disciplina, correttezza e decoro imposti dai doveri derivanti dalle funzioni proprie o dell'ufficio di cui fa parte) **Pesatura: 10/100**	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐

TOTALE PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI _____(1)

Il dipendente:

- ha ☐ / non ha ☐ cumulato un numero di assenze tale da superare il 30% del totale dei giorni lavorativi nell'anno;

- ha ☐ / non ha ☐ provvedimenti disciplinari definitivi comminati nell'anno di riferimento. In caso affermativo indicare quali: censura ☐ multa ☐ sanzioni superiori ☐ e calcolare la riduzione percentuale del punteggio secondo il manuale del sistema di valutazione

Tale punteggio va riconvertito come segue:totale (1)moltiplicato per 160 diviso per100= **Totale A)**

Punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa Pr _____

Pri- Punteggio di risultato dell'unità di personale

Pri = <u>giorni di effettiva presenza del</u> dipendente X Pr = Pri _____(2)
Totale giorni lavorativi nell'anno

Anche Pri(2) va riconvertito, quindi esso va moltiplicato per 40 e diviso per 100= **Totale (B)**

I prodotti ottenuti Totale (A) e Totale (B) saranno sommati e costituiranno il totale punteggio.

TOTALE PUNTEGGIO(1)+(2) _____

GIUDIZIO SINTETICO COMPLESSIVO_____

_____

_____

DATA _____

IL DIRIGENTE

_____

Osservazioni del Dipendente valutato

_____

_____

_____

_____

firma_____

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE AREA PERSONALE NON DIRIGENTE
ANNO _____

PERSONALE CATEGORIE

COGNOME _____ NOME _____

INQUADRAMENTO GIURIDICO_____ / ECONOMICO_____

TITOLARE POSIZIONE ORGANIZZATIVA DI LIVELLO_____

Affidabilità		
Descrittore	Livello	Punteggio
Rispetto di impegni e scadenze (rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione)	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐
Pesatura: 10/100	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐
Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
(opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato)	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐
Pesatura: 10/100	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐

Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi (è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo) **Pesatura: 10/100**	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐

Competenze professionali

Descrittore	Livello	Punteggio
Conoscenze tecnico-professionali specifiche (dimostra una conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento) **Pesatura: 10/100**	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐
Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale (cura le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi) **Pesatura: 10/100**	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐
Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove (è in grado di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un contributo originale ed innovativo) **Pesatura: 10/100**	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori	1

	all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	☐

Integrazione personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale		
Descrittore	Livello	Punteggio
Collaborazione ed integrazione organizzativa (è disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro e assume una partecipazione attiva per il raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza dimostrando disponibilità, impegno, autonomia e responsabilità). **Pesatura:10/100**	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐
Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi (mantiene un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; offre supporto ed aiuto ai colleghi) **Pesatura: 10/100**	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐
Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio (è in grado di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori) **Pesatura: 10/100**	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 ☐
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐
Correttezza e decoro (ispira la sua condotta ai principi di disciplina, correttezza e decoro imposti dai doveri derivanti dalle funzioni proprie o dell'ufficio di cui fa parte) **Pesatura: 10/100**	1. Quasi mai o raramente;	0,25 ☐
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 ☐
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 ☐
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui	0,9

	era necessario;	☐
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 ☐

TOTALE PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI _____(1)

Il dipendente:

- ha ☐ / non ha ☐ cumulato un numero di assenze tale da superare il 30% del totale dei giorni lavorativi nell'anno;

- ha ☐ / non ha ☐ provvedimenti disciplinari definitivi comminati nell'anno di riferimento. In caso affermativo indicare quali: censura ☐ multa ☐ sanzioni superiori ☐ e calcolare la riduzione percentuale del punteggio secondo il manuale del sistema di valutazione.

Il suddetto punteggio(1), moltiplicato per 10, deve essere ricalcolato secondo i giorni di effettiva presenza, pertanto:

giorni di effettiva presenza del dipendente **X punteggio (1) =** _____ **(2)**
Totale giorni lavorativi nell'anno

TOTALE PUNTEGGIO _____

GIUDIZIO SINTETICO COMPLESSIVO_____
_____
_____

DATA _____

IL RESPONSABILE P.O. IL DIRIGENTE

_____ _____

Osservazioni del Dipendente valutato

_____
_____
_____
_____

firma_____