

**Comune di San Salvatore di Fitalia**  
**Provincia di Messina**

**Deliberazione della Giunta Comunale**

N° 38 del Reg.

Data 31.03.2014

OGGETTO: "SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELL'ENTE E DEL PERSONALE DELLA PERFORMANCE DEL COMUNE DI SAN SALVATORE DI FITALIA". APPROVAZIONE.

L'anno duemiladiciassette il giorno  Trentuno  del mese  MARZO  alle ore  16:13  nella sala delle adunanze del Comune suddetto. Previa l'osservanza di tutte le formalità prescritte dalla vigente legge vennero oggi convocati a seduta i componenti la Giunta Comunale.

All'Appello risultano:

<b>VENTIMIGLIA ROSARIO</b>	<b>SINDACO</b>
<b>MILETI MARIO</b>	<b>ASSESSORE</b>
<b>TROVATO ALESSANDRO CALOGERO</b>	<b>ASSESSORE</b>
<b>LOLLO FRANCESCO VINCENZO</b>	<b>ASSESSORE</b>
<b>CELESTI VERONICA</b>	<b>ASSESSORE</b>

Presente	Assente
X	
X	
	X
	X
X	

Partecipa il Segretario Comunale D.ssa Maria Gabriella Crimi, la quale provvede alla redazione del presente verbale;

Riscontrata la validità della seduta dal numero degli intervenuti, il  Sindaco Ventimiglia  assume la presidenza, dichiara aperta la seduta ed invita la Giunta a deliberare sull'argomento di cui all'oggetto sopra indicato.

OGGETTO: "SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELL'ENTE E DEL PERSONALE DELLA PERFORMANCE DEL COMUNE DI SAN SALVATORE DI FITALIA". APPROVAZIONE.

Premesso che

- con delibera di Consiglio Comunale n.4/2016 il Comune di San Salvatore di Fitalia ha receduto dall'Unione Paesi dei Nebrodi a cui i comuni aderenti avevano delegato, tra le altre, le funzioni del Nucleo di Valutazione;
- con determina sindacale n. 6/2017 è stato costituito il Nucleo di Valutazione del Comune di San Salvatore di Fitalia;
- con successiva determina sindacale n. 7/2017 si è proceduto alla nomina del componente esterno del Nucleo di Valutazione;
- il predetto Nucleo si è insediato il giorno 23.02.2014 prendendo atto che l'Ente è sprovvisto di un Sistema integrato di valutazione permanente dell'ente e del personale ;
- nella medesima seduta ha proposto una metodologia di valutazione della performance (all. A);

Visto il D.Lgs 27/10/2009, n. 150, approvato in attuazione della delega parlamentare di cui alla legge 4/3/2009, n. 15, che ha imposto alle amministrazioni pubbliche una completa revisione dei propri strumenti gestionali ed organizzativi ed una complessiva rivisitazione delle proprie culture di approccio alle risorse umane, così come espressamente previsto dall'art. 16, comma 2, laddove si prevede che "Le Regioni e gli Enti Locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1.";

Richiamato, in particolare, il Titolo II del D.Lgs. n. 150/2009, rubricato "Misurazione, valutazione e trasparenza della performance";

Atteso che, ai sensi della normativa citata:

– le Amministrazioni pubbliche, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi; – la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro conseguimento;

– ogni Amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti;

Rilevato, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, che le Amministrazioni pubbliche, ai fini della valutazione annuale della performance organizzativa e individuale, sono tenute ad adottare con apposito provvedimento formale il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" dell'Ente;

Visto

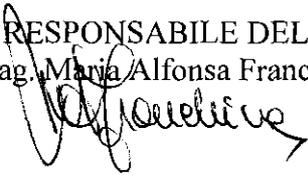
- Il DLgs. 267/2000;
- lo Statuto Comunale;
- l'OREELL vigente nella Regione Sicilia;

PROPONE

- 1) di prendere atto della premessa che forma parte integrante e sostanziale del presente dispositivo;
- 2) di approvare il "Sistema integrato di valutazione permanente dell'ente e del personale" proposto dal Nucleo di Valutazione che si allega alla presente per farne parte integrante e sostanziale (all. A);
- 3) di dare atto che

- il predetto sistema sostituisce ad ogni effetto i precedenti sistemi in vigore presso l'Ente ed ogni altra norma o accordo con esso incompatibile;
  - il presente provvedimento è rilevante ai sensi del D.Lgs. 33/2013 e verrà pubblicato nell'apposita Sezione Amministrazione Trasparente sottosezione Provvedimenti Amministrativi;
- 4) di trasmettere la presente deliberazione alle organizzazioni sindacali

IL RESPONSABILE DEL I SETTORE  
Rag. Maria Alfonsa Franchina



IL PROPONENTE



**SISTEMA INTEGRATO  
DI  
VALUTAZIONE PERMANENTE  
DELL'ENTE E DEL PERSONALE**

Posizioni Organizzative  
Personale dei livelli

*Realizzato*

Sommario

<b>CAPO I</b>	<b>2</b>
<b>METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>2</b>
<b>ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE .....</b>	<b>2</b>
<b>ART. 2 - VALIDAZIONE DEGLI OBIETTIVI .....</b>	<b>2</b>
<b>ART. 3 - PESATURA DEGLI OBIETTIVI .....</b>	<b>3</b>
<b>ART. 4 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI .....</b>	<b>4</b>
<b>ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALIDAZIONE, DELLA PESATURA DI OBIETTIVI E DI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....</b>	<b>4</b>
<b>ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DEL SEGRETARIO COMUNALE E DA PARTE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE.....</b>	<b>4</b>
<b>ART. 7 - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....</b>	<b>5</b>
<b>ART. 8 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI.....</b>	<b>6</b>
<b>ART. 9 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....</b>	<b>7</b>
<b>ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE.....</b>	<b>7</b>
<b>ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPO II VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE .....</b>	<b>9</b>
<b>ART. 12 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE DELL'ENTE SULLA BASE DEI REPORT RELATIVI AGLI OBIETTIVI.....</b>	<b>9</b>
<b>ART. 13 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE SULLE STRATEGIE DELL'ENTE .....</b>	<b>9</b>
<b>ART. 14 - STRUTTURE OPERATIVE A SUPPORTO DEL NV .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPO III</b>	<b>10</b>
<b>METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI</b>	<b>10</b>
<b>ART. 15 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....</b>	<b>10</b>
<b>ART. 16 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI.....</b>	<b>10</b>
<b>ART. 17 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....</b>	<b>10</b>
<b>ART. 18 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI</b>	<b>11</b>
<b>ART. 19 VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI</b>	<b>13</b>
<b>CAPO IV NORME FINALI .....</b>	<b>13</b>
<b>ART. 20 - REVISIONE DELLA METODOLOGIA .....</b>	<b>13</b>
<b>ART. 21 - NORMA TRANSITORIA .....</b>	<b>13</b>

## CAPO I

### METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

#### ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE

Il Piano delle Performance costituisce oggetto di misurazione e di valutazione e si compone di:

- le caratteristiche generali del territorio;
- lo stato patrimoniale dell'Ente;
- l'organizzazione in cifre;
- gli obiettivi di sviluppo, strategici e di processo.

La misurazione delle performance e la valutazione delle posizioni organizzative ha frequenza semestrale e viene effettuata entro il mese successivo alla scadenza di ciascun semestre.

Ove sia ritenuto necessario in ragione della rilevanza o della complessità degli obiettivi o del sistema di misurazione, il Nucleo di valutazione (d'ora in poi NV) può motivatamente disporre ulteriori momenti di verifica ad intervalli inferiori al semestre.

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato.

L'incidenza della valutazione degli obiettivi è pari al 50% della valutazione complessiva.

#### ART. 2 - VALIDAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il processo valutativo, da parte del NV, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:

- **adeguata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione puntuale dei prodotti o delle utilità riferite al cliente finale, fruitore, beneficiario del processo produttivo o di erogazione e contemplare un apparato di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite rispetto alla qualità dei prodotti o delle prestazioni. Per ogni indicatore devono essere individuate le fonti da cui sono ricavati i dati o, in mancanza, le metodologie di stima;
- **riferimento ad un arco temporale determinato** corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti (Piani di livello strategico, Processi, PdO);
- **commisurazione**, ove possibile, **ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe, tenendo anche conto dei contenuti del sistema di graduatoria definito in esito ai processi;
- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente. La produttività potrà essere dimostrata attraverso indicatori che permettano di determinare le quantità prodotte o le utilità generate da unità di produzione (individui, gruppi, dipartimenti, etc.);

- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano saranno disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

### ART. 3 - PESATURA DEGLI OBIETTIVI

Gli obiettivi validati sono successivamente sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un peso in ragione dei seguenti criteri:

- pertinenza e coerenza con le **strategie perseguite dall'amministrazione**;
- pertinenza e coerenza con la **missione istituzionale**;
- coerenza con i **bisogni della collettività** ricavati dagli strumenti di analisi disponibili;
- capacità di determinare un significativo **miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
- idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi.

Per un migliore codice di lettura si possono classificare gli obiettivi nel seguente modo:

- **Obiettivi di sviluppo**: contribuiscono alla performance dell'Ente e alla performance organizzativa, ma non concorrono necessariamente alla performance individuale in quanto l'incentivazione collegata è normata dalla legge (es. 109/1994 Ss.mm.ii.).
- **Obiettivi strategici**: ricondotti alla programmazione dell'Ente, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.
- **Obiettivi di processo**: rappresentano l'attività istituzionale dell'Ente, volta al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance, di Ente, organizzativa ed individuale.

La rilevanza (peso) degli obiettivi ha impatto nella valutazione individuale dal momento che ogni soggetto valutato ottiene un indice di complessità determinato dal numero di obiettivi assegnati e dal peso di ciascuno di essi.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:

- **Strategicità**: importanza politica
- **Complessità**: interfunzionalità/ grado di realizzabilità
- **Impatto esterno e/o interno**: miglioramento per gli stakeholder
- **Economicità**: efficienza economica

Per ogni fattore è prevista la classificazione, Alta – Media – Bassa, alla quale corrisponderanno i valori 5- 3- 1 per ciascun fattore, ad eccezione del fattore "Complessità" che prevede una scala di valori 3 – 2 – 1.

Per ogni obiettivo il peso oscillerà tra 375 punti e 1 punto.

#### **ART. 4 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti e descritti in un'apposita scheda, attraverso una scala di giudizio numerica.

Il NV attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascuna posizione organizzativa incardinato nell'Area di competenza alla propria specifica funzione manageriale.

Il peso assegnato a ciascun fattore (item) di comportamenti organizzativi assume una funzione di moltiplicatore rispetto alle valutazioni espresse.

#### **ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALIDAZIONE, DELLA PESATURA DI OBIETTIVI E DI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

Il NV comunica formalmente alle posizioni organizzative l'esito dell'ammissione e della ponderazione degli obiettivi entro un mese dalla data di approvazione dello strumento di pianificazione del quale costituiscono il contenuto (Piani di rilievo strategico, Obiettivi istituzionali/processi, PEG/PRO, PdO).

È compito delle posizioni organizzative effettuare tempestivamente analoga comunicazione al personale coinvolto.

Gli obiettivi validati e ponderati vengono pubblicati sul sito web istituzionale e costituiscono una parte del Piano delle Performance.

Il NV comunica altresì, negli stessi termini previsti per gli obiettivi, la ponderazione dei diversi fattori (item) dei comportamenti organizzativi in riferimento a ciascun titolare di posizione organizzativa.

#### **ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DEL SEGRETARIO COMUNALE E DA PARTE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 le posizioni organizzative presentano al NV i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere motivatamente richiesta la variazione degli indicatori, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

A richiesta del NV deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.

Le valutazioni intermedie si esprimono con un giudizio non numerico. Il NV indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando anche, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

Le valutazioni intermedie sono trasmesse alla Giunta per le determinazioni alla stessa spettanti ai sensi di quanto disposto dal Regolamento degli uffici e dei servizi.

### **ART. 7 - COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

La valutazione dei comportamenti organizzativi delle posizioni organizzative è sviluppata con riferimento ai seguenti fattori (item):

#### **Relazione e integrazione** con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;
- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;
- capacità di lavorare in gruppo;
- capacità negoziale e gestione dei conflitti.

#### **Innovatività** con riferimento a:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di definire regole e modalità operative nuove;
- introduzione di strumenti gestionali innovativi.

#### **Gestione risorse economiche** con riferimento a:

- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;
- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;
- rispetto dei vincoli finanziari;
- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi;
- capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

#### **Orientamento alla qualità dei servizi** con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;

- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- capacità di limitare il contenzioso;
- capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

**Gestione risorse umane con riferimento a:**

- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;
- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;
- capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale,
- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali;
- controllo e contrasto dell'assenteismo;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

**Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi con riferimento a:**

- capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.

**ART. 8 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI**

Nella valutazione dei comportamenti organizzativi il NV si avvale di osservatori privilegiati che interagiscono con i titolari di posizione organizzativa. A titolo esemplificativo se ne elencano alcuni: Segretario generale, colleghi, Sindaco e Assessori, collaboratori diretti, altri organi di controllo.

Il NV cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

La raccolta di informazioni non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo al NV.

**ART. 9 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, i valutatori (NV e posizioni organizzative) hanno facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato.

*L'autovalutazione non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo ai valutatori.*

**ART. 10 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE**

La valutazione finale è ripartita tra valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi, secondo quanto previsto dagli artt. 3 e 4.

La valutazione dei risultati si ottiene sommando i coefficienti o i parametri di raggiungimento degli obiettivi validati ponderati con i rispettivi pesi.

I parametri sensibili utilizzati per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, sono evidenziati nel Piano delle performance. Ai fini della valutazione, è assunto il valore medio dei valori realizzati; la valutazione finale è completata dalla valutazione delle variabili nel loro complesso. Una valutazione inferiore al 70% determina il mancato raggiungimento dell'obiettivo.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è articolata nei fattori (item) di valutazione di cui all'art. 7 ed è elaborata mediante le schede allegate sub. a), a1). La valutazione dei comportamenti oltre a concorrere alla determinazione dei premi è un riferimento fondamentale per la gestione delle risorse e per l'elaborazione dei piani di formazione dell'Ente.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale viene consegnato alle posizioni organizzative, le quali potranno richiedere al NV il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro sette giorni il richiedente fornirà al NV adeguata documentazione a supporto. In alternativa al riesame di cui sopra, entro sette giorni può essere richiesto attraverso atto scritto e motivato l'intervento di un organo di conciliazione appositamente costituito. La procedura di revisione, ovvero, ove attivata, la procedura di conciliazione devono essere definite entro 20 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di conciliazione e la posizione organizzativa ovvero con la constatazione del mancato accordo.

La proposta di valutazione è trasmessa al Sindaco e alla Giunta comunale entro tre giorni dalla scadenza del termine previsto per la presentazione della richiesta di riesame ovvero per l'attivazione della procedura di conciliazione. Ove sia stata richiesta la revisione o attivata la procedura di conciliazione, la proposta è trasmessa entro 3 giorni dalla conclusione delle rispettive procedure. Il Sindaco entro i successivi 7 giorni determina sulle proposte accogliendole integralmente o con le modifiche che motivatamente riterrà di apportare.

**ART. 11 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE**

Il sistema prevede cinque livelli di performance individuale. Per ogni livello di performance è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

Il livello di performance E corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al **70%**.

Il collocamento in tale livello di performance produce gli effetti previsti dalla legge e dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

Il livello di performance D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali al **70%** e fino a **79,99%**.

Il livello di performance C è associato a valutazioni comprese tra **80%** e **89,99%**.

Il livello di performance B è associato a valutazioni comprese tra **90%** e **94,99%**.

Il livello di performance A rappresenta il livello di performance di merito alta: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**.

Il personale collocato nel livello di performance A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

**CAPO II VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE**

**ART. 12 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE DELL'ENTE SULLA BASE DEI REPORT RELATIVI AGLI OBIETTIVI**

La valutazione dell'Ente è effettuata mediante indicatori di sintesi elaborati sulla base dei risultati certificati in sede di rendicontazione del Piano delle performance.

Gli indicatori di sintesi dovranno essere elaborati e aggregati a livello di servizio, tenendo conto dei contenuti del sistema di pesatura degli obiettivi e del loro grado di raggiungimento.

**ART. 13 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE SULLE STRATEGIE DELL'ENTE**

Ove l'Amministrazione approvi Piani o Programmi di contenuto strategico, caratterizzati dall'individuazione di politiche e degli effetti attesi, l'NV provvede ad elaborare la valutazione circa la coerenza delle strategie di attuazione esplicitate nella Relazione previsionale e programmatica. In particolare, i piani di rilievo strategico dovranno individuare, per ciascuna politica, gli *stakeholder*, gli effetti attesi, le forme di partecipazione e gli indicatori da utilizzare per la misurazione dell'efficacia delle strategie (*outcome*).

**ART. 14 - STRUTTURE OPERATIVE A SUPPORTO DEL NV**

L'NV si avvale delle strutture di controllo e monitoraggio presenti nell'Ente, nonché dei competenti uffici del settore Risorse Umane.

### **CAPO III**

## **METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

### **ART. 15 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

La valutazione del personale dei livelli è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente nel concorso al raggiungimento al Piano della performance riferite agli obiettivi nei quali è coinvolto e una seconda parte riferita ai comportamenti organizzativi e alle competenze espresse; ogni parte nel suo insieme determina il 50% del risultato (peso).

La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 18 - e riprodotti in una apposita scheda (sub. b). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione. La valutazione del personale è svolta anche con riferimento alla categoria e al profilo professionale.

La posizione organizzativa, in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese, individua quali fattori comportamentali sono attesi e correlati al profilo professionale e determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore.

### **ART. 16 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI**

La posizione organizzativa comunica formalmente al personale gli obiettivi e la correlativa ponderazione entro un mese dalla data di approvazione del Piano delle Performance.

La posizione organizzativa è altresì tenuta a convocare appositi incontri informativi finalizzati a chiarire eventuali incertezze, nonché a predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e alla predisposizione degli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori.

### **ART. 17 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 la posizione organizzativa, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati comunque raccolti anche sulla scorta delle misure e degli strumenti di cui al precedente art. 5, comma 2, elabora le valutazioni individuali intermedie.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere concordata la variazione degli indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio non numerico. La posizione organizzativa indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

**ART. 18 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE  
DEI LIVELLI**

La valutazione del personale dei livelli è sviluppata con riferimento ai seguenti campi:

**I FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI SONO:**

- a) **Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione**
- b) **Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti**
- c) **Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro**

Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione "Conseguimento degli obiettivi" valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi alternativi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

**I FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AI COMPORAMENTI PROFESSIONALI SONO:**

**Relazione e integrazione** con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- capacità di lavorare in team.

**Innovatività** con riferimento a:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove;
- concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi.

**Gestione delle risorse economiche e/o strumentali** con riferimento a:

- gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate;
- capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi.

**Orientamento alla qualità dei servizi** con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;
- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure

**Rapporti con l'unità operativa di appartenenza con riferimento a:**

- concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza e disponibilità alla temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi non programmati che li influenzano;
- valutazione della regolare presenza in servizio (a tal fine non rilevano le assenze per maternità, paternità e parentale, nonché per infortunio o malattia professionale).

**Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi con riferimento a:**

- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.

**Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione "Comportamenti professionali".**

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi alternativi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

I diversi item assumo significati e pesi differenti, specifici per ciascun profilo professionale, come descritto nelle schede in allegato (sub. b).

**Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione "Comportamenti professionali".**

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi alternativi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

**ART. 19 VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

Il sistema prevede cinque livelli di performance individuale. Per ogni livello di performance è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

Il livello di performance E corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al **70%**.

Il collocamento in tale livello di performance produce gli effetti previsti dalla legge e dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

Il livello di performance D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali al **70%** e fino a **79,99%**.

Il livello di performance C è associato a valutazioni comprese tra **80% e 89,99%**.

Il livello di performance B è associato a valutazioni comprese tra **90% e 94,99%**.

Il livello di performance A rappresenta il livello di performance di merito alta: l'ingresso in tale livello di performance è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**.

Il personale collocato nel livello di performance A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale è consegnato al dipendente il quale potrà richiedere alla PO il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro sette giorni il richiedente fornirà adeguata documentazione a supporto. In alternativa al riesame di cui sopra, entro sette giorni dal colloquio, può essere richiesto attraverso atto scritto e motivato l'intervento di un organo di conciliazione appositamente costituito ai sensi di quanto previsto dal Regolamento degli uffici e dei servizi. La procedura di revisione, ovvero, ove attivata, la procedura di conciliazione devono essere definite entro venti giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di conciliazione e la posizione organizzativa ovvero con la constatazione del mancato accordo.

**CAPO IV NORME FINALI**

**ART. 20 - REVISIONE DELLA METODOLOGIA**

Entro sei mesi dalla prima applicazione della metodologia l'NV, sulla base delle risultanze del sistema, avvia ove necessario il processo di revisione orientato alla correzione delle criticità rilevate.

**ART. 21 - NORMA TRANSITORIA**

In sede di prima applicazione della presente metodologia, i termini di frequenza cui all'articolo 1, comma 1, sono semestrali anziché quadrimestrali.

## SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE DELL'ENTE E DEL PERSONALE

La refertazione interna sull'andamento delle performance dovrà avvenire con le seguenti tempistiche: non prima di 3 mesi dall'avvio del sistema di valutazione e non oltre i 3 mesi dalla conclusione del periodo di valutazione.



**LA VALUTAZIONE  
DELLE PRESTAZIONI  
DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

**Manuale**

## **LA VALUTAZIONE**

### **CCNL 31.03.1999**

#### **ART. 6 Sistema di valutazione**

1. In ogni ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica di cui al presente contratto; la valutazione è di competenza dei dirigenti, si effettua a cadenza periodica ed è tempestivamente comunicata al dipendente, in base ai criteri definiti ai sensi dell'art. 16, comma 2.

### **CCNL 01.04.1999**

#### **ART. 18 Collegamento tra produttività ed incentivi**

1. La attribuzione dei compensi di cui all'art.17, comma 2, lett. a) ed h) è strettamente correlata ad effettivi incrementi di produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi ed è quindi attuata, in unica soluzione ovvero secondo modalità definite a livello di ente, dopo la necessaria verifica e certificazione a consuntivo dei risultati totali o parziali conseguiti, in coerenza con gli obiettivi annualmente *predeterminati secondo la disciplina del D.Lgs, n. 29/1993 e successive modificazioni ed integrazioni.*

### **CCNL 16.10.2003**

#### **Art. 37 Compensi per produttività**

1. L'art. 18 del CCNL dell'1.4.1999 è sostituito dal seguente:  
"1. La attribuzione dei compensi di cui all'art. 17, comma 2, lett. a) ed h) è strettamente correlata ad effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.
2. I compensi destinati a incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi devono essere corrisposti ai lavoratori interessati soltanto a conclusione del periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti nel PEG o negli analoghi strumenti di programmazione degli enti.
3. La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei lavoratori spetta ai competenti dirigenti nel rispetto dei criteri e delle prescrizioni definiti dal sistema permanente di valutazione adottato nel rispetto del modello di relazioni sindacali previsto; il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato dal servizio di controllo interno.
4. Non è consentita la attribuzione generalizzata dei compensi per produttività sulla base di automatismi comunque denominati.

### **Dlgs. 165/2001**

#### **Articolo 45 - Trattamento economico.**

3. I contratti collettivi definiscono, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, trattamenti economici accessori collegati:

- a) alla performance individuale;
- b) alla performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione;
- c) all'effettivo svolgimento di attività particolarmente disagiate ovvero pericolose o dannose per la salute

#### **Dlgs. 150/09**

##### **Art. 9 Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale**

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:
  - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi

##### **Art. 18. Criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance**

1. Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.
2. E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto

##### **Art. 31. Norme per gli Enti territoriali e il Servizio sanitario nazionale**

2. Le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e gli enti locali, nell'esercizio delle rispettive potestà normative, prevedono che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale venga attribuita al personale dipendente e dirigente che si colloca nella fascia di merito alta e che le fasce di merito siano comunque non inferiori a tre.

## La valutazione del risultato o della prestazione

**Il presupposto della valutazione è l'assegnazione del lavoratore ad un posto di lavoro per svolgere una attività lavorativa corrispondente all'inquadramento della categoria di appartenenza.**

La valutazione del personale dei livelli è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente nel concorso al raggiungimento al Piano della performance riferite agli obiettivi nei quali è coinvolto e una seconda parte riferita ai comportamenti organizzativi e alle competenze espresse; ogni parte nel suo insieme determina il 50% del risultato (peso).

La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 18 - e riprodotti in una apposita scheda (sub. b). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione. La valutazione del personale è svolta anche con riferimento alla categoria e al profilo professionale.

La posizione organizzativa, in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore.

**Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione "Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance", valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.**

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi alternativi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

Tale attività è definita nello strumento di programmazione dell'Ente e monitorata secondo le disposizioni previste dai singoli strumenti di programmazione dell'Ente.

**Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione "Comportamenti professionali".**

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi alternativi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).



La valutazione del personale dei livelli

Manuale

La scheda evidenzia una serie di variabili osservabili riferite alla **categoria di appartenenza** a cui il dirigente ha attribuito all'inizio dell'anno, comunicandolo al collaboratore, un **peso che rinvia all'importanza che il Responsabile attribuisce a quel fattore**.

La valutazione sarà determinata dal prodotto dell'operazione eseguita tra il peso e il voto (da 1 a 7) formalizzata a fine anno.

Il punteggio viene rapportato alla %.

1	2	3	4	5	6	7
<b>negativo</b> il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa	<b>insoddisfacente</b> il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi	<b>non sufficiente</b> il comportamento non è stato accettabile e ha presentato moti aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione	<b>sufficiente</b> il comportamento è stato accettabile, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo	<b>adeguato</b> il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur rilevando aree significative di miglioramento	<b>buono</b> il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone ma che non hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione	<b>eccellente</b> il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione

**LA VALUTAZIONE FINALE PUO' OSCILLARE TRA 50 E 700 PUNTI (DAL 14% AL 100%)**



Per completare la valutazione della prestazione del dipendente si valuteranno i comportamenti professionali, secondo i profili illustrati di seguito (Fig.3).

<i>Comportamenti professionali</i>	Peso attribuito al comportamento	Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	8							
Innovatività	7							
Gestione risorse economiche e/o strumentali	7							
Orientamento alla qualità dei servizi	10							
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	10							
Capacità di Interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	8							
<i>Totale comportamenti professionali</i>	<i>50</i>	<i>punteggio B)</i>			<i>0</i>			
		<b>TOTALE</b>			<b>0,00%</b>			
		<i>comportamento</i>			<i>migliorabile</i>			

comportamento		Istruttori e istruttori direttivi		Valutazione complessiva
		principali caratteristiche	fattori di valutazione	
<b>Relazione e integrazione</b>		<i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; vita partecipativa; alla vita organizzativa;</li> <li>- capacità di lavorare in team.</li> </ul>	Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendo metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
<b>Innovatività</b>		<p><i>Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro</i></p> <p><i>Autonomia nello svolgimento delle attività legate al ruolo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi; autonomia;</li> <li>- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche; capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;</li> <li>- capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove;</li> <li>- concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi.</li> </ul>	Indica la capacità di predisporre o proporre soluzioni operative funzionali all'attività lavorativa, di svolgere in autonomia il lavoro assegnato e di ricercare gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso.
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>		<i>Cura delle risorse/strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza;</li> <li>- sensibilità alla razionalizzazione dei processi.</li> </ul>	Denota l'attenzione al corretto utilizzo e programmazione delle risorse economiche assegnate (controllo delle entrate e presidio delle spese) e degli strumenti in dotazione
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>		<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;</li> <li>- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle</li> </ul>	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali

<p><b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b></p>	<p><i>Impegno dimostrato nella prestazione individuale</i> <i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i></p>	<p>regole che disciplinano le attività e le procedure.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici;</li> <li>- concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza e disponibilità alla temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul>	<p>Indica la quantità e qualità della presenza nel luogo di lavoro, nonché la disponibilità svolgere la prestazione in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali, adattando il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati secondo le esigenze dell'ente.</p>
<p><b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b></p>	<p><i>Cortesia organizzativa con il pubblico</i> <i>Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicita la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento; livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>	<p>Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendo i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente</p>

Esecutori e collaboratori amministrativi		Valutazione complessiva
comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione
<b>Relazione e integrazione</b>	<i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; vita partecipativa; capacità di lavorare in team.</li> </ul>
<b>Innovatività</b>	<i>Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia;</li> <li>- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche.</li> </ul>
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate</li> </ul>
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	<i>Qualità della presenza in servizio</i> <i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i> <i>Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul>
		<p>Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendo metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Denota la capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato</p> <p>Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati .</p> <p>Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali</p> <p>Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.</p>

<p><b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b></p>	<p><i>Cortesìa e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni</i></p>	<p>- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento; livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</p>	<p>Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente.</p>
--	--	---	--

		<b>Educatori</b>		
comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione	Valutazione complessiva	
<b>Relazione e integrazione</b>	<i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>- capacità di lavorare in team.</li> </ul>	Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendo metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.	
<b>Innovatività</b>	<i>Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia;</li> <li>- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;</li> <li>- capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove.</li> </ul>	Denota la capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato	
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente delle risorse strumentali affidate.</li> </ul>	Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati	
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<i>Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro</i> <i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;</li> <li>- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale predisponendo o proponendo soluzioni operative funzionali all'attività, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato, orientato alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali	
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	<i>Qualità della presenza in servizio</i> <i>Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di</li> </ul>	Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro, nonché la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o	

<p><b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b></p>		<p>lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</p>	<p>superiore).</p>
	<p><i>Capacità di gestione dei rapporti con l'utenza interna e esterna</i> <i>Attenzione all'immagine dell'Ente nei rapporti con soggetti esterni</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>	<p>Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, nonché di identificarsi e sviluppare il senso di appartenenza all'Ente, manifestandolo positivamente nei rapporti quotidiani.</p>

<b>Polizia Locale</b>		
comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione e capacità comunicazionale con colleghi ed utenti; partecipazione alla vita organizzativa; capacità di lavorare in team.
<b>Relazione e integrazione</b>	<i>Capacità di prevenire e gestire situazioni conflittuali con l'utenza e con i colleghi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Denota la capacità di prevedere possibili elementi di contenzioso nelle relazioni e nelle attività svolte mettendo in atto azioni che ne contengano o neutralizzino la dimensione conflittuale</li> </ul>
<b>Innovatività</b>	<i>Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite Capacità di iniziativa rispetto a situazioni contingenti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia;</li> <li>- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche.</li> </ul>
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<i>Cura degli aspetti tangibili dell'immagine (divisa, automezzi, strumenti)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente delle risorse strumentali affidate.</li> </ul>
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	<i>Qualità della presenza in servizio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati (divisa, automezzi, strumenti).</li> <li>- Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali</li> <li>- Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.</li> </ul>

<p><b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b></p>	<p><i>Disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni</i></p> <p><i>Attenzione all'immagine dell'Ente nei rapporti con soggetti esterni</i></p> <p><i>Capacità di gestire efficacemente situazioni di crisi</i></p>	<p>- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</p> <p>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</p>	<p>Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendo i bisogni e assumendo un comportamento adeguato; nonché di saper affrontare con lucidità una emergenza o una situazione di crisi avvalendosi di tutti gli strumenti, conoscenze e competenze personali atti a risolverla e sviluppando il senso di appartenenza all'Ente con azioni positive nei rapporti quotidiani.</p>
--	---	--	---

Collaboratori servizi scolastici			Valutazione complessiva
comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione	
<b>Relazione e integrazione</b>	<i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>- capacità di lavorare in team.</li> </ul>	Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
<b>Innovatività</b>	<i>Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia.</li> </ul>	Denota la capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente delle strumentali affidate.</li> </ul>	Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati .
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	<p><i>Qualità della presenza in servizio</i></p> <p><i>Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate previste dal ruolo</i></p> <p><i>Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno o all'esterno dell'unità di appartenenza i in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul>	Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonché a mostrare impegno e disponibilità a tenere in considerazione le attività e gli obiettivi perseguiti da altri servizi che impattano con il proprio lavoro.

<p><b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b></p>	<p><i>Cortesìa e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>	<p>Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato.</p>
--	--	---	--

<b>Operatori scolastici</b>		
comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione
<b>Relazione e integrazione</b>	<i>Integrazione con i colleghi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; vita organizzativa.</li> <li>- partecipazione alla vita organizzativa.</li> </ul>
<b>Innovatività</b>	<i>Adeguatezza nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività.</li> </ul>
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente degli strumenti affidati</li> </ul>
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	<i>Qualità della presenza in servizio</i> <i>Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate previste dal ruolo</i> <i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul>
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<i>Qualità e cortesia nella mansione svolta</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>
		<b>Valutazione complessiva</b>
		<p>Denota la capacità di rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro, con i colleghi dell'Ente che fruiscono delle sue prestazioni, con i responsabili.</p> <p>Indica la capacità di svolgere la prestazione professionale in modo efficace.</p> <p>Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati</p> <p>Denota la capacità di rispondere alla qualità richiesta nell'ambito della prestazione individuale.</p> <p>Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.</p> <p>Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendo i bisogni e assumendo un comportamento adeguato.</p>

<b>Operatori scolastici</b>		Valutazione complessiva
comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione
<b>Relazione e integrazione</b>	<i>Integrazione con i colleghi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>- partecipazione alla vita organizzativa.</li> </ul>
<b>Innovatività</b>	<i>Adeguatezza nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività.</li> </ul>
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>	<i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente degli strumenti affidati</li> </ul>
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>	<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>	<i>Qualità della presenza in servizio</i> <i>Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate previste dal ruolo</i> <i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul>
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>	<i>Qualità e cortesia nella mansione svolta</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>
		<p>Denota la capacità di rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro, con i colleghi dell'Ente che fruiscono delle sue prestazioni, con i responsabili.</p> <p>Indica la capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato.</p> <p>Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati</p> <p>Denota la capacità di rispondere alla qualità richiesta nell'ambito della prestazione individuale.</p> <p>Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad adattare il proprio lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente, nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.</p> <p>Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendo i bisogni e assumendo un comportamento adeguato.</p>

		<b>Operai</b>		
comportamento		principali caratteristiche	fattori di valutazione	Valutazione complessiva
<b>Relazione e integrazione</b>		<i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; vita alla partecipazione organizzativa;</li> <li>- capacità di lavorare in team.</li> </ul>	Denota la capacità di rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro, con i colleghi dell'Ente che fruiscono delle sue prestazioni, con i responsabili.
<b>Innovatività</b>		<i>Adeguatezza nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia.</li> </ul>	Indica la capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato
<b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>		<i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente delle strumentali affidate.</li> </ul>	Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati
<b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>		<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>	Denota la capacità di rispondere alla qualità richiesta nell'ambito della prestazione individuale.
<b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>		<i>Qualità della presenza in servizio</i> <i>Disponibilità a ricoprire le mansioni della categoria</i> <i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul>	Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad adattare il proprio lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente, nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.
<b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b>		<i>Qualità e cortesia nella mansione svolta</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>	Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato.

## SISTEMA DI VALUTAZIONE E PRODUTTIVITÀ INDIVIDUALE E COLLETTIVA

Il sistema d'incentivazione del personale si basa sull'attuazione degli obiettivi indicati nel Piano delle Performance, certificata dagli organismi di controllo.

La condizione indispensabile per l'erogazione della produttività, oltre all'adozione del Piano della Performance, è la corretta predisposizione della graduatoria complessiva dei dipendenti in coerenza con il Digs. 150/09, relativamente ai principi della selettività e del merito.

La produttività sarà erogata ai collaboratori secondo le seguenti possibili modalità, in funzione della composizione del fondo .

- **Produttività collettiva**

**Produttività rivolta a tutti gli aventi diritto con determinazione preventiva del budget economico degli obiettivi inseriti nel Piano della Performance, opportunamente validati e "pesati".** (vedi Metodologia di valutazione)

#### Ex-ante

Stabilito il budget di ogni singolo obiettivo, attraverso la % di partecipazione di ogni collaboratore si determina il budget per ogni dipendente.

Valore obiettivo **€ 2.500,00**

Dipendente Alfa	partecipazione 60%	budget teorico € 1.500,00
Dipendente Beta	partecipazione 40%	budget teorico € 1.000,00

#### Ex-post

La % di raggiungimento dell'obiettivo rimodula il valore di produttività erogabile:

Valore iniziale obiettivo **€ 2.500,00** - raggiunto al **90%** - Produttività erogabile **€2.250,00**

Dipendente Alfa	partecipazione 60%	budget teorico € 1.350,00
Dipendente Beta	partecipazione 40%	budget teorico € 900,00

Dall'esito della valutazione individuale, attraverso i comportamenti agiti, si determina l'effettivo importo di produttività erogabile per dipendente, proporzionale al punteggio ottenuto:

Dipendente Alfa	valutazione <b>85%</b>	produttività erogabile <b>€ 1.093,00</b>
Dipendente Beta	valutazione <b>90%</b>	produttività erogabile <b>€ 1.157,00</b>

- **Produttività individuale**

**Quota residua, specificatamente costituita da destinare come produttività individuale, rivolta a tutti gli aventi diritto con determinazione preventiva del budget economico in funzione della modalità di costituzione del fondo.**

Stabilito il budget economico, l'erogazione della produttività individuale avviene in modo proporzionale attraverso il punteggio ottenuto in graduatoria generale da collaboratore, nel rispetto della applicazione dei criteri per fasce; in particolare chi ottiene un punteggio superiore o uguale al 95% viene rapportato al fattore 100%, viceversa chi ottiene un punteggio inferiore al 70% non percepisce alcuna produttività. (Fig 4)

€ 3.500,00			
	punteggio	fasce	produttività
dip. 1	100	A	€ 290,70
dip. 2 (97)	100	A	€ 290,70
dip. 3	94	B	€ 273,26
dip. 4	91	B	€ 264,53
dip. 5	90	B	€ 261,63
dip. 6	90	B	€ 261,63
dip. 7	89	C	€ 258,72
dip. 8	89	C	€ 258,72
dip. 9	83	C	€ 241,28
dip. 10	81	C	€ 235,47
dip. 11	75	D	€ 218,02
dip. 12	75	D	€ 218,02
dip. 13	73	D	€ 212,21
dip. 14	74	D	€ 215,12
dip. 15	60	E	0
dip. 16	50	E	0
dip. 17	44	E	0
	1204		



**LA VALUTAZIONE  
DELLE PRESTAZIONI  
DEGLI APICALI  
(Posizioni Organizzative)**

**Manuale**

## LA VALUTAZIONE

### CCNL 31.3.1999 Personale dei livelli

#### ART. 9 - Conferimento e revoca degli incarichi per le posizioni organizzative

4. I risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano stati attribuiti gli incarichi di cui al presente articolo sono soggetti a valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminati dall'ente. La valutazione positiva dà anche titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato di cui all'art. 10, comma 3.  
*..Omissis..*

#### ART. 10 - Retribuzione di posizione e retribuzione di risultato

3. L'importo della retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita. Essa è corrisposta a seguito di valutazione annuale.

### Dlg 267/2000

#### Articolo 107 - Funzioni e responsabilità della dirigenza

7. Alla valutazione dei dirigenti degli enti locali si applicano i principi contenuti nell'articolo 5, commi 1 e 2, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, secondo le modalità previste dall'articolo 147 del presente testo unico.

#### Art. 147. Tipologia dei controlli interni

1. Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa, individuano strumenti e metodologie adeguati a:

- a) garantire attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
- b) verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati;
- c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale;
- d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti.

### Dlg 165/2001

#### Articolo 24 - Trattamento economico.

1. La retribuzione del personale con qualifica di dirigente è determinata dai contratti collettivi per le aree dirigenziali, prevedendo che il trattamento economico accessorio sia correlato alle funzioni attribuite, alle connesse responsabilità e ai risultati conseguiti...*Omissis...*

### **Dlgs. 150/09**

#### **Art. 9 Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale**

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

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

#### **Art. 18. Criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance**

1. Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.
2. E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto

### VALIDAZIONE E PESATURA DEGLI OBIETTIVI

Il processo valutativo, da parte dell'OIV, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei criteri esplicitati dall'art. 5 comma 2 del Dlgs 150/09:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe (banchmarking);
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi validati sono successivamente sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un peso

La rilevanza (peso) degli obiettivi ha impatto nella valutazione individuale dal momento che ogni soggetto valutato ottiene un indice di complessità determinato dal numero di obiettivi assegnati e dal peso di ciascuno di essi.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:

- **Strategicità:** importanza politica
- **Complessità:** interfunzionalità/ grado di realizzabilità
- **Impatto esterno e/o interno:** miglioramento per gli stakeholder
- **Economicità:** efficienza economica

Per ogni fattore è prevista la classificazione, Alta – Media – Bassa, alla quale corrisponderanno i valori 5- 3- 1 per ciascun fattore, ad eccezione del fattore "Complessità" che prevede una scala di valori 3 – 2 – 1.

Per ogni obiettivo il peso oscillerà tra 375 punti e 1 punto.



<b>CAMPO DI RESPONSABILITÀ</b>	
Prestazioni Locali	
<b>RESPONSALE</b>	
CATEGORIA	

<b>Campi a cura del Dipartimento di Valorizzazione</b>	
Punti	
0/100	

Campi a cura del Dipartimento di Valorizzazione		Campi a cura del Dipartimento di Valorizzazione		Campi a cura del Dipartimento di Valorizzazione		Campi a cura del Dipartimento di Valorizzazione		Campi a cura del Dipartimento di Valorizzazione		Campi a cura del Dipartimento di Valorizzazione	
DESCRIZIONE CRISTIANO	TIPO Strategie Processo Progetto	ATTIVITÀ CORRELATE AL QUOTIDIANO	VALORE ATTENDITO - CAMPUS UNIVERSITARI	IMPENSA	COMPENSA	INIZIATIVE IN CORSO	INIZIATIVE COMPLETATE	VALORE ATTENDITO	VALORE REALIZZATO	VALORE ATTENDITO	VALORE REALIZZATO
1 - Capelli e collaboratori in attività produttiva e commerciale (dove ed ovunque) (INTERSETTORIALE TECNICO/PA)	P		4,00	N	N	N	N	4,00	4,00	4,00	4,00
2 - Gestire i servizi di vigilanza ed sorveglianza e tutto attività della progettazione	P		7,00	A	N	N	N	7,00	7,00	7,00	7,00
3 - Gestire le committenze internazionali (TRASVERSALE)	P		10	A	N	A	N	10	10	10	10
Tutte le attività di lavoro degli studenti	N		5,00	N	N	N	N	5,00	5,00	5,00	5,00
ATTUAZIONE PIANO (PA/PA) - CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE (TRASVERSALE)	E		10	N	A	N	N	10	10	10	10
			<b>27,00</b>					<b>27,00</b>			<b>27,00</b>
			<b>45,00</b>					<b>45,00</b>			<b>45,00</b>

95,50%

PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVO



## LA VALUTAZIONE DELL'APICALE

L'apicale, che sia **dirigente** o **posizione organizzativa** è sempre più sottoposto ad un ruolo manageriale che lo misura sulle variabili comportamentali della gestione dei processi, mettendo in secondo ordine le capacità tecniche e professionali da cui ha tratto la propria crescita professionale.

La riforma della pubblica amministrazione, avviata con la legge 421/92, ha introdotto un significativo cambiamento che parte dalla separazione delle competenze e, attraverso la riforma del titolo V della Costituzione, arriva ad assegnare ai controlli interni la responsabilità di vigilare sulle performance dell'Amministrazione.

L'unico vero controllo esterno rimane alla Corte dei Conti che vigila sulle responsabilità patrimoniali e collabora con gli Enti (art. 7 L. 131/03).

In questo contesto la valutazione delle Posizioni Organizzative in Enti privi di dirigenza riveste particolare complessità per le responsabilità che sono in capo agli stessi, ovvero le azioni di attuazione della programmazione strategica, il sistema informativo del controllo di gestione e la gestione dei fattori produttivi dell'Ente (risorse finanziarie, umane e strumentali).

Con l'introduzione del Dlgs 150/09 mutano, e sensibilmente, i contenuti e le modalità della valutazione. la quale si applica secondo quanto prescritto nel Sistema di misurazione e valutazione delle Performance, in un contesto di oggettività e confrontabilità che deriva dalla conformità del Sistema stesso alla legge, dalla presenza di un Organismo indipendente di valutazione in ciascuna Amministrazione

Introduce inoltre un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i responsabili di Posizione Organizzativa.

La valutazione individuale del personale responsabile di una unità organizzativa avviene quindi:

- a) sulla risultanza del sistema di misurazione e valutazione della performance (obiettivi)
- 2) sulle competenze manageriali (comportamenti organizzativi)

La valutazione individuale viene effettuata nei confronti di tutto il personale, comprese le Posizioni Organizzative.

Le Posizioni Organizzative valutano il personale assegnato.

La valutazione delle figure di vertice è operata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo su proposta dell'Organismo indipendente di valutazione

LA SCHEDA DI VALUTAZIONE

AREA/SETTORE		ANNO	2011						
POSIZIONE ORGANIZZATIVA									
		VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI							
GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)		PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA							
		Grado di raggiungimento							
		0,00%							
	PESO	1	2	3	4	5	6	7	
COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (50%)									
Relazione e integrazione	10								
Innovatività	8								
Gestione risorse economiche	12								
Orientamento alla qualità dei servizi	7								
Gestione Risorse umane	7								
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	6								
<b>Totale comportamenti organiz.</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI</b>	<b>0,00%</b>	<b>ESITO COMPLESSIVO: 0,00%</b>							
<b>ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI</b>	<b>0,00%</b>								

### **LA SCHEDA DI VALUTAZIONE – GLI OBIETTIVI**

Nella parte superiore della scheda di valutazione sono esaminati i risultati ottenuti dai Responsabili in merito agli obiettivi loro assegnati attraverso l'adozione del Piano della Performance, a seguito della certificazione e della pesatura da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione  
*(vedi dettaglio in Metodologia valutazione PO ex art 31)*

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato.

L'incidenza della valutazione degli obiettivi è pari al 50% della valutazione complessiva.

**LA SCHEDA – I COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI**

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti attraverso una scala di giudizio numerica.

L'O.I.V. attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascuna Posizione Organizzativa rispetto alla propria specifica funzione manageriale.

L'O.I.V., sentiti i Responsabili, attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun titolare di posizione organizzativa rispetto alle proprie funzioni.

L'incidenza della valutazione degli comportamenti organizzativi è pari al 50% della valutazione complessiva.

1	2	3	4	5	6	7
<p><b>inferiore alle attese</b> <b>prestazione non adeguata</b></p> <p>il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa</p>	<p><b>parzialmente inferiore alle attese</b> <b>prestazione non adeguata</b></p> <p>il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi</p>	<p><b>parzialmente inferiore alle attese</b> <b>prestazione non sufficiente</b></p> <p>Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato motivi aspetti critici che non hanno permesso il dell'organizzazione</p>	<p><b>parzialmente rispondente alle attese</b> <b>prestazione sufficiente</b></p> <p>Il comportamento è stato accettabile, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo</p>	<p><b>rispondente alle attese</b> <b>prestazione adeguata</b></p> <p>Il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur rilevando aree significative di miglioramento</p>	<p><b>superiore alle attese</b> <b>prestazione più che adeguata</b></p> <p>Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone e che non hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione</p>	<p><b>assai superiore alle attese</b> <b>prestazione eccellente</b></p> <p>Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione</p>

**LA VALUTAZIONE FINALE SUI COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI PUO' OSCILLARE TRA 50 E 350 PUNTI (DAL 14% AL 100%)**

**I COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI – POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

<b>POSIZIONI ORGANIZZATIVE</b>		
comportamento	fattori di valutazione	Valutazione complessiva
<b>Relazione e integrazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;</li> <li>- partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>- integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;</li> <li>- capacità di lavorare in gruppo;</li> <li>- capacità negoziale e gestione dei conflitti.</li> </ul>	<p>Indica la capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori, anche di altri servizi, fornendo aiuto ed informazioni e accettando di condividere la responsabilità dei risultati.</p> <p>Denota la disponibilità a relazionarsi in modo costruttivo con i propri collaboratori, con i colleghi, con gli Amministratori e in generale con gli interlocutori dell'Ente, facendosi accettare e stabilendo un rapporto di fiducia e cooperazione.</p>
<b>Innovatività</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia;</li> <li>- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;</li> <li>- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;</li> <li>- capacità di definire regole e modalità operative nuove;</li> <li>- introduzione di strumenti gestionali innovativi.</li> </ul>	<p>Indica la capacità di impegnarsi per promuovere e gestire il cambiamento, ottenendo risultati, agendo con spirito di iniziativa.</p> <p>Presuppone l'attitudine a ricercare nuove soluzioni, svincolate dagli schemi tradizionali o abituali, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire.</p> <p>Comprende la creatività, cioè la capacità di innovare/ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, facendo ricorso all'immaginazione e producendo idee originali dalle quali trarre nuovi spunti applicativi, utilizzando schemi di pensiero e di comportamento variabili, in funzione di differenti situazioni e contesti.</p> <p>Denota la propensione/ disponibilità al cambiamento</p>
<b>Gestione risorse economiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;</li> <li>- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;</li> <li>- rispetto dei vincoli finanziari;</li> <li>- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;</li> <li>- sensibilità alla razionalizzazione dei processi;</li> <li>- capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.</li> </ul>	<p>Indica la capacità di realizzare il lavoro con il minor impiego possibile di tempo, denaro e risorse.</p> <p>È riflessa dalla consapevolezza dei costi e dei benefici, dalla minimizzazione degli sprechi.</p> <p>Implica la capacità di individuare e articolare razionalmente i processi delle attività da svolgere, assegnare correttamente responsabilità e compiti, scegliere modalità operative efficienti e allocare le risorse disponibili in misura appropriata alle competenze richieste e ai carichi di lavoro.</p>

<p><b>Orientamento alla qualità dei servizi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;</li> <li>- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;</li> <li>- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;</li> <li>- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;</li> <li>- capacità di limitare il contenzioso;</li> <li>- capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.</li> </ul>	<p>Denota l'attitudine ad operare per obiettivi per raggiungere il risultato traducendo in azioni efficaci e concrete quanto progettato.</p> <p>Il perseguire il risultato atteso presuppone la capacità di prendere tempestivamente e razionalmente le decisioni, valutando in modo realistico vincoli ed opportunità, accettando i margini di rischio e di incertezza, gestendo in modo flessibile ed equilibrato situazioni impreviste, mutevoli e poco strutturate.</p>
<p><b>Gestione Risorse umane</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;</li> <li>- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;</li> <li>- capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;</li> <li>- delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;</li> <li>- prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;</li> <li>- attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale,</li> <li>- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali;</li> <li>- controllo e contrasto dell'assenteismo;</li> <li>- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.</li> </ul>	<p>Indica la capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare persone o gruppi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.</p> <p>Designa la capacità di assumere con autorevolezza e sicurezza un ruolo di guida di altri, indirizzando ed inducendo stimoli e motivazioni che spingano al raggiungimento dei risultati.</p> <p>Comprende la capacità di ottenere collaborazione e di coordinare lavori di gruppo, promuovendo la crescita professionale e gestionale dei collaboratori, individuandone correttamente capacità e attitudini.</p>

<p><b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;</li><li>- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;</li><li>- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;</li><li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;</li><li>- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.</li></ul>	<p>Esprime la capacità di porsi in un'ottica allargata, interpretando problemi e fenomeni nel loro contesto, cogliendone relazioni e interdipendenze e formulando priorità in una logica d'insieme.</p> <p>La capacità di "visione" presuppone capacità di sintesi, cioè la capacità di estrarre gli elementi essenziali dei fenomeni da valutare e di comporli in un quadro d'insieme coerente, di cogliere le priorità e le connessioni fra i fatti per adeguare la programmazione e l'azione al contesto modificato.</p>
--	--	---

## SISTEMA DI VALUTAZIONE E PREMIO DI RISULTATO

L'erogazione del premio di risultato è strettamente collegato ai risultati ottenuti dalla performance organizzativa dell'area/settore di responsabilità della Posizione Organizzativa e dai comportamenti manageriali espressi sia nel perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati che nel ruolo di responsabilità esercitato.

Condizione inderogabile per l'accesso ai premi è la validazione della relazione di performance, di competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Per le Posizioni Organizzative si applicano i medesimi criteri dettati per il restante personale sia per quanto riguarda la collocazione nelle fasce di merito, sia per quanto concerne l'attribuzione del trattamento incentivante.

In virtù della peculiare struttura della retribuzione delle posizioni organizzative, il trattamento da considerare, in luogo del trattamento accessorio collegato alla performance, è la retribuzione di risultato, cioè il trattamento accessorio collegato ai risultati di cui all'articolo 24 del d.lgs 165 del 2001, così come novellato dall'articolo 45.

- **Indennità di risultato – Posizione Organizzative**

**L'indennità di risultato viene erogata con la determinazione della percentuale di indennità di risultato (dal 10% al 25%) attribuita sulla indennità di posizione, a seguito della validazione e "pesatura" degli obiettivi assegnati dal Piano della Performance, in funzione del loro indice di complessità nell'ambito della performance organizzativa dell'Ente.**

*(vedi dettaglio in Metodologia valutazione PO ex art 31)*

Stabilito il valore teorico della indennità di risultato assegnato ad ogni posizione organizzativa con la definizione della % di risultato, l'erogazione della indennità avviene in modo proporzionale attraverso il punteggio ottenuto; in particolare chi ottiene un punteggio superiore o uguale al 95% viene rapportato al fattore 100%, viceversa chi ottiene un punteggio inferiore al 70% non percepisce alcuna indennità di risultato.

Ex-ante

Assegnazione degli obiettivi con l'adozione del Piano delle Performance e attribuzione della % di indennità di risultato in funzione dell'indice di complessità determinato dalla media della pesatura degli obiettivi.

	PO	indice di complessità	% indennità risultato	indennità posizione (base di calcolo)	budget (teorico)
A	Infrastrutture e Patrimonio	29,17%	25%	€ 12.912,00	€ 3.228,00
B	Cultura e Politiche sociali	17,38%	20%	€ 6.456,00	€ 1.291,20
C	Comunicazione e PR	13,98%	15%	€ 11.200,00	€ 1.680,00
	Finanza e Bilancio	11,87%		€ 12.912,00	€ 1.936,80
D	Affari Istituzionali Legali	8,11%	10%	€ 9.500,00	€ 950,00
	Territorio e Ambiente	4,51%		€ 8.608,00	€ 860,80

## Ex-post

Dall'esito della valutazione della performance individuale, si determina l'effettivo importo di indennità di risultato erogabile per ogni posizione organizzativa, proporzionale al punteggio ottenuto:

	PO	indice di complessità	% Indennità risultato	indennità posizione (base di calcolo)	budget (teorico)	valutazione (obj+comp)	Fasce e % risultato erogabile	diretta proporzionalità (su risultato erogabile)
A	Infrastrutture e Patrimonio	29,17%	25%	€ 12.912,00	€ 3.228,00	98%	A	100% € 3.228,00
B	Cultura e Politiche sociali	17,38%	20%	€ 6.456,00	€ 1.291,20	90%	B	dir prop € 1.162,08
C	Comunicazione e PR	13,98%	15%	€ 11.200,00	€ 1.680,00	92%	B	dir prop € 1.545,60
	Finanza e Bilancio	11,87%		€ 12.912,00	€ 1.936,80	85%	C	dir prop € 1.646,28
D	Affari Istituzionali Legali	8,11%	10%	€ 9.500,00	€ 950,00	68%	E	0% € -
	Territorio e Ambiente	4,51%		€ 8.608,00	€ 860,80	77%	D	dir prop € 662,82

AREA/SETTORE
POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO	2017
------	------

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI		PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA						
GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)		Grado di raggiungimento						
	PESO	1	2	3	4	5	6	7
<b>COMPORTEMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (50%)</b>								
Relazione e integrazione	10							
Innovatività	8							
Gestione risorse economiche	12							
Orientamento alla qualità dei servizi	7							
Gestione Risorse umane	7							
Capacità di interpretazione del bisogni e programmazione dei servizi	6							
<b>Totale comportamenti organiz.</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

	Totale assenza dei dati (-10%)	Assenza parziale dei dati richiesti (-5%)	Presenza dei dati richiesti, non aggiornati (-3%)	Dati presenti e aggiornati (1)



Comune di

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

AREA/SETTORE

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO

2017

**Osservazioni del valutatore sulle prestazioni**

**Osservazioni del valutato**

**Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento**

Complessità delle procedure interne:	<input type="checkbox"/>
Ostacoli normativi	<input type="checkbox"/>
Difficoltà logistiche	<input type="checkbox"/>
Errata allocazione risorse umane	<input type="checkbox"/>
Scarsa motivazione del personale	<input type="checkbox"/>
Flussi comunicativi critici	<input type="checkbox"/>
Instabilità organizzativa	<input type="checkbox"/>

Altro.....

Insufficienza risorse tecnologiche	<input type="checkbox"/>
Insufficienza risorse materiali	<input type="checkbox"/>
Mancanza di specifiche risorse umane	<input type="checkbox"/>
Inadeguata formazione del personale	<input type="checkbox"/>
Inadeguata programmazione	<input type="checkbox"/>
Presenza di criticità nei processi	<input type="checkbox"/>

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

AREA	
SERVIZIO	
DIPENDENTE	
Categoria	
Profilo Professionale	Educatore

ANNO
2012

Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
descrizione (processo performante/obiettivo strategico)	tipologia		

Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance	Peso attribuito al comportamento	Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	15							
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	15							
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	20							
<b>Totale</b>	<b>50</b>	<b>punteggio A)</b>				<b>0</b>		

Comportamenti professionali	Peso attribuito al comportamento	Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
Relazione e Integrazione	10							
Innovatività	7							
Gestione risorse economiche e/o strumentali	5							
Orientamento alla qualità dei servizi	10							
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	10							
Capacità di Interpretazione del bisogni e programmazione dei servizi	8							
<b>Totale comportamenti professionali</b>	<b>50</b>	<b>punteggio B)</b>				<b>0</b>		

<b>TOTALE</b>	<b>0,00%</b>
<i>comportamento</i>	<i>migliorabile</i>

**Osservazioni del valutatore sui risultati:**

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

<b>AREA</b>	
<b>SERVIZIO</b>	
<b>DIPENDENTE</b>	
Categoria	
Profilo Professionale	<b>Agente</b>

ANNO
<b>2012</b>

Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
descrizione (processo performante/obiettivo strategico)	tipologia		

Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance	Peso attribuito al comportamento	Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	15							
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	20							
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	15							
<b>Totale</b>	<b>50</b>	<b>punteggio A)</b>				<b>0</b>		

Comportamenti professionali	Peso attribuito al comportamento	Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
Relazione e Integrazione	8							
Innovatività	5							
Gestione risorse economiche e/o strumentali	8							
Orientamento alla qualità dei servizi	9							
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	10							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	10							
<b>Totale comportamenti professionali</b>	<b>50</b>	<b>punteggio B)</b>				<b>0</b>		
		<b>TOTALE</b>				<b>0,00%</b>		
		<i>comportamento</i>				<i>migliorabile</i>		

**Osservazioni del valutatore sui risultati:**

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

ANNO  
2012

AREA	
SERVIZIO	
DIPENDENTE	
Categoria	
Profilo Professionale	Collaboratore Serv. Scolastici

Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
descrizione (processo performante/obiettivo strategico)	tipologia		

Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance	Peso attribuito al comportamento	Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	15							
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	15							
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	20							
<b>Totale</b>	<b>50</b>	<b>punteggio A)</b>				<b>0</b>		

Comportamenti professionali	Peso attribuito al comportamento	Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	8							
Innovatività	6							
Gestione risorse economiche e/o strumentali	6							
Orientamento alla qualità dei servizi	10							
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	10							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	10							
<b>Totale comportamenti professionali</b>	<b>50</b>	<b>punteggio B)</b>				<b>0</b>		
		<b>TOTALE</b>				<b>0,00%</b>		
		<b>comportamento</b>				<b>migliorabile</b>		

**Osservazioni del valutatore sui risultati:**

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

AREA			
SERVIZIO			
DIPENDENTE			
Categoria			
Profilo Professionale		Operatore Scolastico	
<b>Obiettivi assegnati</b>		<b>% partecipazione</b>	<b>% risultato raggiunto</b>
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>			
<i>tipologia</i>			

ANNO
2012

		Comportamento atteso						
<i>Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	10							
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	10							
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	30							
<i>Totale</i>	<i>50</i>	<i>punteggio A)</i>				<i>0</i>		

		Comportamento atteso						
<i>Comportamenti professionali</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	9							
Innovatività	5							
Gestione risorse economiche e/o strumentali	8							
Orientamento alla qualità dei servizi	8							
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	10							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	10							
<i>Totale comportamenti professionali</i>	<i>50</i>	<i>punteggio B)</i>				<i>0</i>		
		<b>TOTALE</b>				<b>0,00%</b>		
		<i>comportamento</i>				<i>migliorabile</i>		

**Osservazioni del valutatore sui risultati:**

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sul comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

AREA		ANNO	
SERVIZIO		2012	
DIPENDENTE			
Categoria			
Profilo Professionale	Operaio		
<b>Obiettivi assegnati</b>		<b>% partecipazione</b>	<b>% risultato raggiunto</b>
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>	<i>tipologia</i>		

Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance	Peso attribuito al comportamento	Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	10							
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	15							
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	25							
<b>Totale</b>	<b>50</b>	<b>punteggio A)</b>				<b>0</b>		

Comportamenti professionali	Peso attribuito al comportamento	Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
Relazione e Integrazione	8							
Innovatività	8							
Gestione risorse economiche e/o strumentali	9							
Orientamento alla qualità dei servizi	10							
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	10							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	5							
<b>Totale comportamenti professionali</b>	<b>50</b>	<b>punteggio B)</b>				<b>0</b>		
		<b>TOTALE</b>				<b>0,00%</b>		
		<i>comportamento</i>				<i>migliorabile</i>		

**Osservazioni del valutatore sui risultati:**

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sul comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

**Scheda di autovalutazione del comportamento da far compilare da ogni Posizione Dirigenziale**

COMUNE DI \_\_\_\_\_

VARIABILI DEL COMPORTAMENTO

FATTORI

Inferiore alle attese - Non adeguato Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa	Parzialmente inferiore alle attese - Non adeguato Il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno e/o ha presentato (pesanti atteggiamenti negativi e non collaborativi)	Parzialmente inferiore alle attese - Prestazione non sufficiente Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato notevoli aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione	Parzialmente rispondente alle attese - Prestazione sufficiente Il comportamento è stato accettabile, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo	Rispondente alle attese - Adeguato Il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur riferendo aree significative di miglioramento	Superiore alle attese - Più che adeguato Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone ma che non hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione	Assai superiore alle attese - Eccellente Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione
1	2	3	4	5	6	7

Relazione e Integrazione

	1	2	3	4	5	6	7
comunicazione e capacità relazionale con i colleghi							
capacità di visione Interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione							
partecipazione alla vita organizzativa							
Integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati							
capacità di lavorare in gruppo							
capacità negoziale e gestione dei conflitti							

Innovatività

	1	2	3	4	5	6	7
Iniziativa e propositività							
capacità di risolvere i problemi							
autonomia							
capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche							
capacità di contribuire alla trasformazione del sistema							
capacità di definire regole e modalità operative nuove							
Introduzione di strumenti gestionali innovativi							

Capacità di Interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	1	2	3	4	5	6	7
capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate							
capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale							
orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità							
livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta							
sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking							

Nome Responsabile valutato: \_\_\_\_\_

**Scheda di valutazione del comportamento da far compilare alla Giunta Comunale per ogni Posizione Organizzativa**

COMUNE DI \_\_\_\_\_

VARIABILI DEL COMPORTAMENTO

FATTORI

<b>1</b>	Inferiore alle attese - Non adeguato il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante supporto negativo alla struttura organizzativa
<b>2</b>	Parzialmente inferiore alle attese - Non adeguato il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi
<b>3</b>	Parzialmente inferiore alle attese - Prestazione non sufficiente il comportamento non è stato accettabile e ha presentato notevoli aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione
<b>4</b>	Parzialmente rispondente alle attese - Prestazione sufficiente il comportamento è stato accettabile, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative (ruolo)
<b>5</b>	Rispondente alle attese - Adeguato il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur rilevando aree significative di miglioramento
<b>6</b>	Superiore alle attese - Più che adeguato il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone ma che non hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione
<b>7</b>	Assai superiore alle attese - Eccellente il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione

Relazione e integrazione	1	2	3	4	5	6	7
comunicazione e capacità relazionale con i colleghi							
capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione							
partecipazione alla vita organizzativa							
integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati							
capacità di lavorare in gruppo							
capacità negoziale e gestione dei conflitti							

Innovatività	1	2	3	4	5	6	7
Iniziativa e propositività							
capacità di risolvere i problemi							
autonomia							
capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche							
capacità di contribuire alla trasformazione del sistema							
capacità di definire regole e modalità operative nuove							
introduzione di strumenti gestionali innovativi							

Gestione risorse economiche	1	2	3	4	5	6	7
	gestione delle entrate: efficienza e costo sociale						
gestione delle risorse economiche e strumentali affidate							
rispetto dei vincoli finanziari							
capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza							
sensibilità alla razionalizzazione dei processi							
capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione							

Orientamento alla qualità dei servizi	1	2	3	4	5	6	7
	rispetto dei termini dei procedimenti						
presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi							
capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati							
capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento							
gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori							
capacità di limitare il contenzioso							
capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione							

Gestione Risorse umane	1	2	3	4	5	6	7
	capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa						
capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale							
capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento							
delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori							
prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori							
attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale							
efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali							
controllo e contrasto dell'assenteismo							
capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi							

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	1	2	3	4	5	6	7
capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate							
capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale							
orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità							
livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta							
sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking							

Nome Responsabile valutato: \_\_\_\_\_

**Scheda di valutazione del comportamento da far compilare al Segretario o Direttore Generale per ogni Posizione Organizzativa**

COMUNE DI \_\_\_\_\_

VARIABILI DEL COMPORTAMENTO

FATTORI

<b>1</b>	<b>Inferiore alle attese - Non adeguato</b> Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e/o ha determinato un costante apporto negativo alla struttura organizzativa
<b>2</b>	<b>Parzialmente inferiore alle attese - Non adeguato</b> Il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno e/o ha presentato ripetuti atteggiamenti negativi e non collaborativi
<b>3</b>	<b>Parzialmente inferiore alle attese - Prestazione non sufficiente</b> Il comportamento non è stato accettabile e ha presentato in tali aspetti critici che non hanno permesso il miglioramento dell'organizzazione
<b>4</b>	<b>Parzialmente rispondente alle attese - Prestazione sufficiente</b> Il comportamento è stato accettabile, ma con prestazioni non ancora adeguate alle aspettative di ruolo
<b>5</b>	<b>Rispondente alle attese - Adeguato</b> Il comportamento è stato adeguato al ruolo, pur rilevando aree significative di miglioramento
<b>6</b>	<b>Superiore alle attese - Più che adeguato</b> Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente buone ma che non hanno consentito il miglioramento dell'organizzazione
<b>7</b>	<b>Assai superiore alle attese - Eccellente</b> Il comportamento è stato caratterizzato da prestazioni ineccepibili ed eccellenti sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che hanno consentito il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione

Relazione e integrazione	1	2	3	4	5	6	7
comunicazione e capacità relazionale con i colleghi							
capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione							
partecipazione alla vita organizzativa							
Integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati							
capacità di lavorare in gruppo							
capacità negoziale e gestione dei conflitti							

Innovatività	1	2	3	4	5	6	7
Iniziativa e propositività							
capacità di risolvere i problemi							
autonomia							
capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche							
capacità di contribuire alla trasformazione del sistema							
capacità di definire regole e modalità operative nuove							
introduzione di strumenti gestionali innovativi							

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	1	2	3	4	5	6	7
capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate							
capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale							
orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità							
livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta							
sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking							

Nome Responsabile valutato: \_\_\_\_\_

In ordine alla superiore proposta di deliberazione, ai sensi dell'art. 49 DEL D.Lgs 267/2000 vengono espressi i relativi pareri come appresso:

**IL RESPONSABILE del servizio interessato** – per quanto concerne la regolarità tecnica esprime parere:

**FAVOREVOLE.**

Data 22/03/2017

**IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO**



**IL RESPONSABILE DI RAGIONERIA** – per quanto concerne la regolarità contabile esprime parere:

**FAVOREVOLE** e ~~dichiaro~~ di aver annotato l'impegno di spesa all'intervento \_\_\_\_\_ cap. \_\_\_\_\_ del Bilancio di previsione anno \_\_\_\_\_ che presenta al momento la disponibilità di

Euro \_\_\_\_\_  
Data 22/03/2017

**IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO**



Inoltre, **IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO FINANZIARIO**, a norma dell'art. 55 della Legge 08.05.1990, n. 142 recepito dall'art. 1 comma I°, lettera i) della L.R. 11.12.1991, n. 48,

**A T T E S T A**

La copertura finanziaria all'intervento \_\_\_\_\_ cap. \_\_\_\_\_ essendo valido ed effettivo l'equilibrio finanziario fra entrate in atto accertate ed uscite in atto accertate ed uscite in atto impegnate. L'impegno di spesa in via di formale è stato annotato nel mastro di contabilità come da dichiarazione dell'Ufficio Ragioneria.

Data \_\_\_\_\_

**IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO FINANZIARIO**

**LA GIUNTA COMUNALE**

VISTA la proposta di deliberazione e soprariportata;

VISTI i pareri acquisiti ai sensi dell'art. 53 della Legge 142/90, recepito dalla L.r. 48/91 e s.m.i.;

**CONSIDERATO CHE NULLA OSTA PER L'APPROVAZIONE.**

VISTA La Legge 142/90 recepita nella Regione Siciliana con L.R. 48/91;

RITENUTO di dover approvare e fare propria la proposta di deliberazione di cui prima;

VISTO l'O.A.EE.LL. vigente nella Regione Siciliana;

Con voti unanimi espressi nei modi e termini di legge

**D E L I B E R A**

**Di approvare la superiore proposta di deliberazione che si intende integralmente trascritta ad ogni effetto di Legge nel presente dispositivo.**

---

---

---

---

---

---

---

---

Il presente verbale viene letto, approvato e sottoscritto

**IL PRESIDENTE**

**L'ASSESSORE ANZIANO**

*Antonio Militi*

**IL SEGRETARIO COMUNALE**

*Leo Pe C.*

**CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE**

La presente deliberazione sarà pubblicata all'Albo Pretorio del Comune il giorno 05-4-17 e vi rimarrà affissa per 15 giorni consecutivi.

*S.Salvatore di Fitalia, li* \_\_\_\_\_

**IL SEGRETARIO COMUNALE**

**ESEGUIBILITA' - ESECUTIVITA'**

La presente deliberazione è stata dichiarata **immediatamente eseguibile** dall'Organo deliberante.

**IL SEGRETARIO COMUNALE**

- La presente deliberazione è diventata esecutiva dal \_\_\_\_\_ in quanto:

Decorsi 10 giorni dalla pubblicazione all'Albo Pretorio.

*S.Salvatore di Fitalia, li* \_\_\_\_\_

**IL SEGRETARIO COMUNALE**

E' copia conforme all'originale, li .....

**Il Segretario Comunale**

.....

La presente deliberazione è stata trasmessa per l'esecuzione all'Ufficio.

.....  
Li .....

**Il Responsabile dell'Ufficio Segreteria**

.....

In esecuzione della presente deliberazione sono stati emessi i seguenti mandati:

N. .... del ..... di Euro ..... N. .... del ..... di Euro... ..

**II**

**Ragioniere**

.....