



CITTÀ DI BORGARO TORINESE

CAP 10071

www.comune.borgaro-torinese.to.it

COPIA

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

N. 163

OGGETTO : APPROVAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE, VIGENTE DALL'ANNO 2019.

L'anno **duemiladiciannove** addì **diciannove** del mese di **dicembre** alle ore **15:20** nella sala delle adunanze, regolarmente convocata, si è riunita la Giunta Comunale nelle persone dei Signori:

Cognome e Nome	Carica	Presente/Assente
CLAUDIO GAMBINO	SINDACO	Presente
FABRIZIO CHIANCONE	ASSESSORE	Presente
FEDERICA BURDISSO	ASSESSORE	Presente
EUGENIO BERTUOL	ASSESSORE	Assente
FABIANA CESCO	ASSESSORE	Presente
PINA FABIANO	ASSESSORE	Presente

Presenti 5 Assenti 1

Assiste all'adunanza IL SEGRETARIO GENERALE BARBERA DOTT. GIOVANNI.

Il Presidente, riconosciuta legale l'adunanza, dichiara aperta la seduta.

LA GIUNTA COMUNALE

Vista la proposta n. 177 del 19.12.2019 del Segretario generale, inerente: “Approvazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, vigente dall'anno 2019.”;

Riportato il contenuto della proposta nella presente deliberazione:

.....

Premesso che:

- il D.Lgs. n. 150/2009, di attuazione della Legge delega n. 15/2009, ha disposto il "rinnovo" del sistema di valutazione permanente del personale dipendente, con l'obbligo per gli Enti Locali, a norma dell'art. 16 dello stesso decreto, di adottare la nuova metodologia di valutazione delle performance, con l'esplicito scopo di "migliorare la 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 doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento;
- il D.Lgs. n. 150/2009 dispone l'obbligo di aggiornamento del Regolamento degli Uffici e Servizi al fine di adeguarlo alla riforma sulla misurazione delle performance;

Dato atto che il D.Lgs. n. 74/2017 è intervenuto a modificare in modo rilevante il Titolo II e III del decreto 150/2009, con riferimento in particolare al ciclo e ai soggetti della performance, al coinvolgimento dei cittadini e degli utenti nel processo di valutazione, ai criteri di differenziazione della premialità;

Vista la deliberazione n. 187 del 22.12.2010 con la quale la Giunta Comunale ha approvato il nuovo Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi adeguato ai principi generali di cui al D. Lgs. n. 150/2009 e sue successive modificazioni ed integrazioni;

Richiamata la D.G.C. n. 70 del 29.04.2011 con la quale era stato approvato il sistema di valutazione della performance attualmente in uso nell'Ente, successivamente integrata con D.G.C. n. 9 del 23.01.2014;

Rilevato che l'Organismo di Valutazione e Controllo ha proposto, nel mese di agosto 2019, una nuova metodologia di misurazione e valutazione delle performance, come da allegato alla presente deliberazione, la quale è stata redatta in coerenza con le succitate disposizioni legislative e nel rispetto di quanto stabilito dal CCNL del 21.05.2018;

Valutato come tale metodologia risponda puntualmente alle nuove disposizioni introdotte dal legislatore delegato e come essa ne costituisca una evoluzione, nel rispetto della nuova disciplina contrattuale, risultando quindi del tutto idonea a sostituirlo integralmente, a partire dall'anno 2019;

Stampa cartacea di documento digitale conservato presso gli archivi informatici del Comune.

Rilevato che lo stesso Sistema, con relativo n. 1 allegato e n. 5 ulteriori tabelle, allegato alla presente per formarne parte integrante e sostanziale, è stato oggetto di confronto con le OO.SS. a seguito di invio di apposita informazione ai sensi dell'art. 4 del C.C.N.L. 21.02.2018 con relativo n. 1 allegato e n. 5 ulteriori tabelle, allegato alla presente per formarne parte integrante e sostanziale VERIFICARE e di incontri tenutesi in data 11.09.2019 e in data 9.10.2019;

Ritenuto approvare tale Sistema di valutazione e misurazione della performance nella sua metodologia complessiva, che troverà specifica applicazione anche sulla base di quanto annualmente emerso in sede di contrattazione decentrata e confronto con le OO.SS.;

Visti:

- il D.Lgs. 30.03.2001, n.165;
- il T.U.E.L. 267/2000 approvato con D.Lgs 18.08.2000, n. 267 e s.m.i.;
- il vigente Statuto comunale;

SI PROPONE

1. **DARE ATTO** che la premessa narrativa forma parte integrante e sostanziale del presente dispositivo.
2. **APPROVARE** in tutte le sue parti il Sistema di misurazione e valutazione della performance proposto dall' Organismo di Valutazione e Controllo dell'Ente, con relativo n. 1 allegato e n. 5 ulteriori tabelle, allegato alla presente per formarne parte integrante e sostanziale.
3. **DARE ATTO** che il Sistema di valutazione e misurazione della performance viene approvato nella sua metodologia complessiva, che troverà specifica applicazione anche sulla base di quanto annualmente emerso in sede di contrattazione decentrata e confronto con le OO.SS.
4. **TRASMETTERE** copia del presente provvedimento ai Responsabili di Settore dell'Ente, alla R.S.U., ai fini della pubblicazione sul sito istituzionale nell'ambito della sezione "*Amministrazione trasparente*" e della divulgazione a tutto il personale dipendente.
5. **DICHIARARE** la presente deliberazione immediatamente eseguibile ai sensi dell'art.134, comma 4, del D.Lgs. n. 267/00.

Visti i pareri espressi ai sensi dell'art. 49 comma 1 del T.U.E.L. approvato con D.Lgs 18.08.2000, n. 267, e dell'art. 21 comma 4, del vigente Regolamento Comunale di

Stampa cartacea di documento digitale conservato presso gli archivi informatici del Comune.

Contabilità, approvato con deliberazione consiliare n. 3 dell'11 febbraio 2005, esecutiva, da parte dei Responsabili dei Settori competenti:

in ordine alla regolarità tecnica: *favorevole*

in ordine alla regolarità contabile: *non comporta parere*

Con votazione unanime favorevole espressa nelle forme di legge

DELIBERA

1. **DARE ATTO** che la premessa narrativa forma parte integrante e sostanziale del presente dispositivo.
2. **APPROVARE** in tutte le sue parti il Sistema di misurazione e valutazione della performance proposto dall' Organismo di Valutazione e Controllo dell'Ente, con relativo n. 1 allegato e n. 5 ulteriori tabelle, allegato alla presente per formarne parte integrante e sostanziale.
3. **DARE ATTO** che il Sistema di valutazione e misurazione della performance viene approvato nella sua metodologia complessiva, che troverà specifica applicazione anche sulla base di quanto annualmente emerso in sede di contrattazione decentrata e confronto con le OO.SS.
4. **TRASMETTERE** copia del presente provvedimento ai Responsabili di Settore dell'Ente, alla R.S.U., ai fini della pubblicazione sul sito istituzionale nell'ambito della sezione "*Amministrazione trasparente*" e della divulgazione a tutto il personale dipendente.
5. **DICHIARARE** con votazione unanime favorevole espressa nelle forme di legge, la presente deliberazione immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.Lgs. n. 267/00.

SINDACO

F.to DOTT. CLAUDIO GAMBINO

IL SEGRETARIO GENERALE

F.to DOTT. GIOVANNI BARBERA

COMUNE DI BORGARO T.SE

**SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**

REV. 1.0 agosto 2019

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

1.	INTRODUZIONE	2
2.	Gli Strumenti del Sistema	3
3.	Strumenti di Programmazione (valutativa): la Matrice degli Obiettivi dell'Amministrazione	3
3.1.	Strumenti di Programmazione: gli Obiettivi di Gestione-Performance	3
3.2.	Strumenti di Programmazione: il Programma Operativo – PiO	5
4.	La Gestione per Obiettivi	6
4.1.	Principi Generali inerenti le Performance	6
4.2.	Le Schede di PiO e gli Obiettivi del Personale non Dirigente	8
5.	Monitoraggio infra-annuale	10
6.	Strumenti di Monitoraggio: il Tracking	11
7.	Oggetto della Valutazione delle Performance	11
7.1.	Linee Guida Funzione Pubblica	12
1.1	I risultati	14
1.2	I comportamenti	16
8.	La Performance Organizzativa: le Dimensioni della Performance	17
9.	Strumenti di Valutazione: Competenze e Comportamenti	19
9.1.	Competenze e Comportamenti per la Valutazione del personale dirigenziale	19
9.2.	Competenze e Comportamenti per la Valutazione del personale di categoria A, B, C e D con o senza IPO	19
9.3.	La Valutazione dell'Obiettivo Qualitativo: Competenze e Comportamenti	20
10.	Strumenti di Valutazione degli Obiettivi (quantitativi)	21
10.1.	Valutazione del grado di raggiungimento degli Obiettivi di Perf. dei Dirigenti	21
10.2.	Valutazione degli Obiettivi individuali assegnati al personale Incaricato di Posizione Organizzativa e Alta Professionalità (IPO)	22
10.3.	Valutazione degli specifici Obiettivi di Performance assegnati al personale di categoria A, B, C e D senza IPO	23
11.	Valutazione Individuale finale	24
12.	Colloquio di Valutazione	24
13.	Richiesta di Revisione della Valutazione	25
14.	Valutazione Negativa	25
15.	Applicazione e miglioramento continuo del Sistema	25
	ALLEGATO – PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI	26
	TABELLA N. 1 “Competenze e Comportamenti per il personale dirigente”	31
	TABELLA N. 2 “Dizionario delle Competenze e dei Comportamenti per la valutazione del personale dirigente”	32
	TABELLA N. 3 “Competenze e comportamenti per il personale di cat. A, B, C e D”	41
	TABELLA N. 4 “Dizionario delle Competenze e dei Comportamenti per la valutazione del personale di cat. A, B, C e D”	42
	TABELLA N. 5 “Descrittori della scala dei punteggi (valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi) (rif. par. 9.3)	58
	TABELLA N. 5 (continua) “graduazione nell’ambito dei singoli giudizi (non adeguato, migliorabile, adeguato, elevato)”	59

1. INTRODUZIONE

L'attività di misurazione e valutazione delle performance e delle prestazioni del personale si colloca al centro della riforma del lavoro pubblico configurata a partire dagli anni novanta con le disposizioni normative confluite poi nel decreto legislativo n. 165/2001 e smi fino alle disposizioni della legge n. 15/2009 e del D.Lgs. n. 150/2009 e smi.

Tale ambito è stato confermato dalla legge n. 124/2015 e dai successivi Decreti Legislativi ed assume ulteriore rilievo anche in relazione alla normativa sulla Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza di cui alla legge n. 190/2012 e ai successivi decreti attuativi e interpretazioni applicative ANAC.

L'impostazione generale della riforma porta al centro dell'azione amministrativa la logica della misurazione e valutazione della performance e dei risultati, il recupero di efficienza e di efficacia, il miglioramento della qualità dell'azione della P.A. e un più ottimale utilizzo delle risorse.

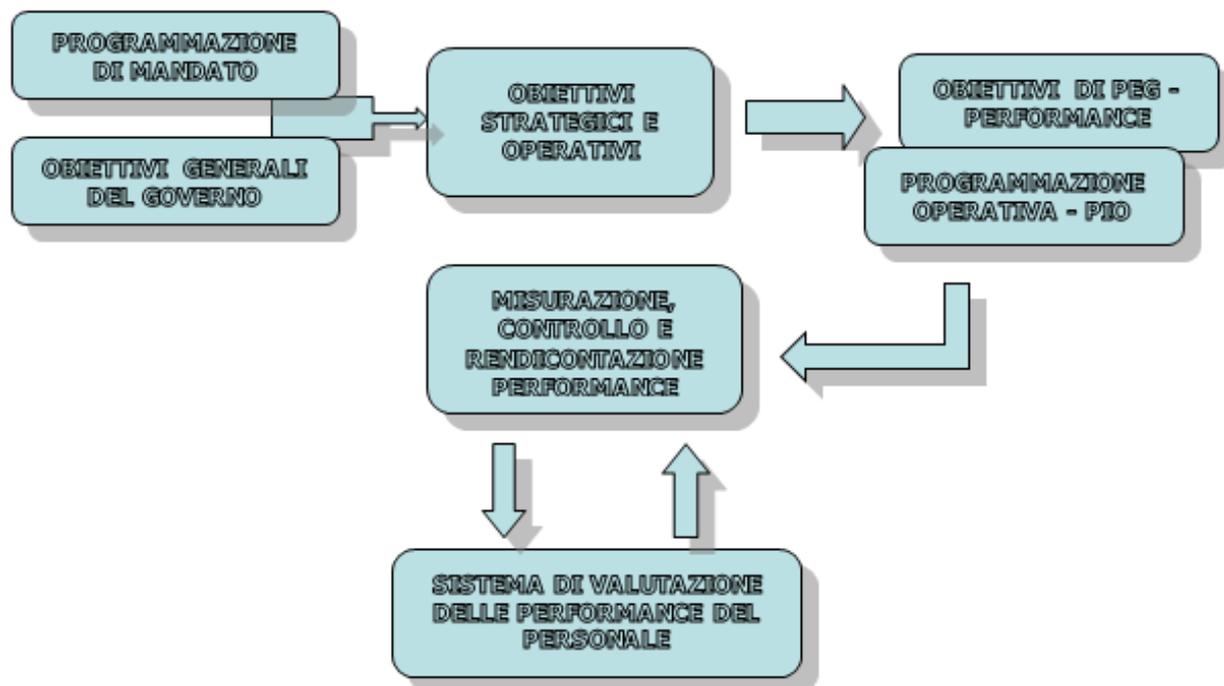
Accanto all'obiettivo del miglioramento continuo delle performance pubbliche vi è la finalità ultima di rendere conto alla collettività ed alle comunità territoriali dell'azione e dei risultati dell'attività degli enti preposti alla gestione delle risorse pubbliche.

Tali obiettivi possono essere perseguiti solo in un'organizzazione che considera la centralità della persona l'elemento fondante delle politiche organizzative e gestionali e mira a valorizzare e premiare il contributo dei dipendenti al raggiungimento delle finalità istituzionali dell'Ente in un'ottica di miglioramento continuo.

Diventa, quindi, fondamentale la costruzione di un sistema di valutazione delle prestazioni del personale in grado di promuovere la corretta attribuzione ed assunzione delle responsabilità, la chiara definizione di obiettivi misurabili mediante un sistema di indicatori quantificabili, la corretta gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate, nonché di esplicitare meccanismi trasparenti di incentivazione per i risultati raggiunti in un'ottica di direzione per obiettivi e in raccordo con i contratti collettivi di lavoro.

Il sistema di valutazione delle prestazioni del personale svolge, pertanto, un ruolo essenziale nel processo di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance dell'Ente, (figura n. 1) come previsto dalla normativa nazionale e di innovazione e modernizzazione dell'intera Pubblica Amministrazione italiana.

Figura n. 1: "Il Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance (PMVP) del personale nel ciclo della performance"



Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

Inoltre, il presente sistema di PMVP è stato progettato al fine di permettere l'effettivo e coerente assolvimento di quanto previsto dall'art 3 del D.Lgs 150/09 e smi: sia per costituire logicamente la condizione necessaria per l'erogazione di "premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance, sia per rilevare ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, sia del conferimento degli incarichi dirigenziali".

2. Gli Strumenti del Sistema

Il presente Sistema individua e definisce i seguenti "Strumenti":

- Strumenti di Programmazione
 - Il sistema degli Obiettivi di Performance dirigenziali
 - I Programmi Operativi (PiO) relativi ai Quadri e agli Impiegati.
- Strumenti di Monitoraggio
 - Il Monitoraggio infra-annuale
 - Il Tracking
- Strumenti di Valutazione
 - Individuale, Quantitativa e Qualitativa (il Portafoglio di Competenze)
 - Aziendale-organizzativa (performance)
- Strumenti di consuntivazione.

3. Strumenti di Programmazione (valutativa): la Matrice degli Obiettivi dell'Amministrazione

In coerenza con gli articoli 3, 4 e 5 del vigente D.Lgs 150/09, e ai soli fini valutativi, la struttura logica della Programmazione gestionale (strategica e operativa), definibile Matrice degli Obiettivi, si articola in:

- **Obiettivi Generali** derivanti dal Governo (...DEF/Leggi Speciali/Linee Guida/ ...) o Regione;
- **Obiettivi di Performance (integrata)**, prevalentemente determinati quali declinazione della Pianificazione dell'Ente realizzata a mezzo del DUP;

successivamente sub-articolati in:

- **Obiettivi Operativi** mediante i Programmi Operativi (PiO).

La reale possibilità di perseguire gli Obiettivi Generali, qualora fossero definiti come previsto dall'art. 5 del D.Lgs 150/09, necessita evidentemente che i medesimi "entrino" nella pianificazione (DUP) dell'Ente, diventando a loro volta (*ope legis*) di Performance integrata (essendo necessariamente previsti dal PEG), salvo già "coperti" da Obiettivi (autopoietici) già presenti nel DUP in forza di *autonoma* programmazione.

Su impulso del Nucleo di supporto all'OVC, annualmente, l'Ente aggiorna i contenuti della Matrice, determinando così il corrispondente allineamento della Programmazione (valutativa) del Comune di Borgaro T.se.

Generalmente, il numero degli Obiettivi di Performance (Individuale) assegnati annualmente a ciascun dirigente non dovrà essere superiore a 5, variamenti ponderati.

3.1. Strumenti di Programmazione: gli Obiettivi di Gestione-Performance

E' la fase in cui si definiscono precisi punti di riferimento circa i risultati attesi dai singoli dipendenti dell'Amministrazione comunale, da un lato per stimolarne il *commitment* (in termini di identificazione con l'Ente e i suoi obiettivi) e dall'altro per facilitare ed oggettivare l'espressione del successivo giudizio sulla prestazione dei singoli lavoratori.

Un obiettivo correttamente definito si differenzia, di norma, dalle attività correnti ed enfatizza gli elementi di efficienza e innovazione (quantità, modalità, tempi, qualità).

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

Obiettivi tipici dell'attività corrente potranno essere considerati utilmente a scopo valutativo solo se in stretta connessione con significative differenze quali/quantitative delle prestazioni (ad es. accelerazione tempi di output, progetti ad hoc, attivazione di processi, digitalizzazione, ecc.).

Gli obiettivi di gestione, riconducibili agli *obiettivi operativi di DUP - SEO*, a loro volta riconducibili agli *Obiettivi Strategici del medesimo DUP-SES* individuati dall'Ente con l'approvazione del PEG e in base alle eventuali priorità strategico-operative stabilite per il periodo di riferimento, si possono classificare in:

- *Obiettivi individuali* strettamente correlati alle aree di responsabilità e al profilo professionale e di competenze del valutato.
- *Obiettivi collettivi* assegnati a ciascun Ufficio – ed a sue eventuali articolazioni -specifici dell'attività ad esso deputata, sia in termini di performance che gestionali.
- *Obiettivi trasversali* (obiettivi assegnati a più Uffici a livello dirigenziale). Possono eventualmente costituire obiettivo "soglia" cioè obiettivo il cui mancato conseguimento "annulla" ogni altro risultato, ancorché raggiunto).

I suddetti obiettivi possono, inoltre, essere:

- di tipo quantitativo (economico-finanziari, di processo, di progetto), in quanto intrinsecamente misurabili attraverso uno o più indicatori correlati a specifici *target* e *grading*;
- di tipo qualitativo indirettamente misurabili attraverso parametri di stima/congettura (ad esempio, qualità e livello del Controllo, livello di adeguatezza del portafoglio competenze, clima organizzativo, ecc.).

In stretta relazione con il Principio contabile della Programmazione (Allegato 4/1 del D.Lgs 118/11) gli obiettivi possono altresì riguardare:

- l'efficacia dell'azione secondo profili di qualità, di equità dei servizi e di soddisfazione dell'utenza
- l'efficienza della gestione, intesa quale rapporto tra risorse utilizzate e quantità di servizi prodotti o attività svolta.

Al fine di garantire una corretta individuazione degli **obiettivi di performance** impiegabili a scopo valutativo è necessario, per la loro cernita, che questi rispondano a determinate caratteristiche di adeguatezza, devono cioè essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto 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 (internamente o esternamente) e/o degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento, quando possibile derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe (benchmarking);
- f) confrontabili con i trend della produttività/efficienza dell'Amministrazione;
- g) raggiungibili, in quanto correlati congruamente alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Tra tutti gli Obiettivi gestionali - definiti dalla Programmazione dell'Ente e ascrivibili per responsabilità ad un dipendente - il numero degli obiettivi (individuali o collettivi) assegnati annualmente a ciascun dipendente con finalità valutative (Obiettivi di Performance Individuale), come detto, non dovrà essere superiore a 5.

Di *default* gli obiettivi di performance individuale sono equiponderati. Sarà cura dell'OVC, d'intesa con il Segretario Generale, provvedere se del caso alla diversa pesatura degli obiettivi dirigenziali.

Per una corretta focalizzazione del dipendente valutato è importante che nessun obiettivo abbia mai un peso inferiore al 10%.

Per i dirigenti, il peso dell'Obiettivo qualitativo relativo alle Competenze/Comportamenti, di cui si dirà oltre, di norma non potrà essere superiore al 30%.

La Scheda Allegato A permette l'assegnazione formale sia degli Obiettivi quantitativi, che dell'Obiettivo qualitativo.

3.2. Strumenti di Programmazione: il Programma Operativo – PiO

Il PiO è lo strumento di Programmazione Operativa che permette l'assegnazione delle responsabilità di partecipazione/contributo al raggiungimento di un *Obiettivo di Performance* al personale non dirigente che al medesimo è "associabile" per compiti, funzioni e ruolo ricoperto in Comune. La logica di tale associazione è basata sulla specializzazione del personale, necessaria al perseguimento delle azioni funzionali, ma anche in *décalage* in base al livello di autonomia e potere propriamente esercitabile da ciascuno in base al Profilo Professionale di ciascuno. Vedasi il successivo punto 4.2 per la puntuale descrizione della Scheda di PiO.

Gli Obiettivi Operativi, infatti, costituiscono gli elementi della Programmazione (valutativa) annuale in grado di permettere l'applicazione della logica del *cascading*, cioè costituiscono la disaggregazione logica (per mezzo dello strumento "Programma Operativo" – PiO) in termini di propedeuticità e strumentalità agli obiettivi (privilegiatamente) di performance, al fine di esplicitare il coinvolgimento funzionale che i dipendenti non dirigenti debbono assicurare per il pieno perseguimento degli obiettivi particolarmente rilevanti per il Comune, così come derivanti dalla Programmazione definita dal DUP/PEG.

Di norma il coinvolgimento su un obiettivo di performance (a mezzo di un Programma Operativo) è a cascata, nel senso che prevede un ruolo di responsabilità diretta di un IPO (relativamente a Sub-Obiettivi/Azioni necessarie) che, a sua volta, sub-attribuisce a personale del Comparto di suo riporto Attività/Fasi che implementano operativamente i Sub-Obiettivi/Azioni del PiO il tutto *strumentale* alle Performance definite dall'Ente e assegnata in sede di PEG al dirigente gerarchicamente sovraordinato. Può, però, darsi che:

- a) non sia ritenuto necessario da parte del Dirigente avvalersi di collaboratori per il perseguimento di un certo Obiettivo di Performance: in tal caso non sarà formalizzato alcun Programma Operativo (PiO);
- b) eccezionalmente, non sia ritenuto necessario/utile da parte di un IPO (d'intesa con il dirigente di riferimento) coinvolto in un PiO in qualità di Responsabile identificare uno o + collaboratori cui assegnare precise Fasi/Attività: in tal caso il PiO definito non vedrà il coinvolgimento di alcun dipendente, ad eccezione dell'IPO "titolare" del PiO stesso.

E' comunque necessario assicurare un generale coinvolgimento di ciascun IPO almeno su un PiO (possibilmente due) e di ciascun dipendente in almeno tre Fasi/Attività, anche di un solo PiO. Non è, peraltro, illogico prevedere il coinvolgimento di un IPO e/o di personale del Comparto su Fasi/Attività di un PiO di diversa struttura organizzativo-gestionale (anche di altro Settore).

La Programmazione Operativa a mezzo di un PiO può anche applicarsi (secondo la medesima logica di anzi descritta) nel caso di *Obiettivi* privi delle caratteristiche della Performance, in precedenza precisate, al fine di facilitare l'esplicitazione del coinvolgimento atteso (individuale e di gruppo) del personale non dirigenziale su **Obiettivi Specifici**, comunque inseriti nel PEG.

Sarà cura dei dirigenti, d'intesa con il Segretario Generale, provvedere se del caso alla pesatura degli obiettivi quantitativi (derivanti dai PiO di competenza) dei rispettivi IPO e dei restanti Dipendenti (a mezzo Scheda Allegato A1 e A2). Successivamente il Segretario Generale sottoporrà la pesatura all'OVC per l'opportuna condivisione. Lo strumento "Programma Operativo - PiO" sarà dettagliatamente descritto nel par. 4.2.

Il principio secondo il quale, *in decalage*, si programma un generale coinvolgimento dei dipendenti di un Ente nel perseguimento degli Obiettivi di Performance che l'Amministrazione ha assegnato ai suoi Responsabili dei Servizi (dirigenti nel caso di Borgaro T.se) secondo corretti principi contabili e organizzativi può trovare oggettivi limiti che ne permettono solo un diffuso (e non già generale) coinvolgimento. E' il caso di personale di "back office", di "servizi generali", di "logistica interna", etc., cioè prevalentemente coinvolto, in un contesto "performance oriented", a svolgere un supporto che indirettamente contribuisce alle performance: 1) garantendo che la focalizzazione dei colleghi direttamente coinvolti nel perseguimento delle performance di Settore non comporti il deterioramento delle performance organizzative di Ente/Settore rilevanti; o 2) partecipando ad almeno un PiO per ogni Settore con una Fase std denominabile "supporto operativo alle attività, d'ufficio e/o sul campo, propedeutiche al PiO e/o di mantenimento dei livelli gestionali di efficacia e qualità del Settore".

4. La Gestione per Obiettivi

4.1. Principi Generali inerenti le Performance

Ad inizio di ogni anno, secondo la tempistica prevista dal presente documento, si realizza la fase di definizione ed assegnazione degli obiettivi.

Tale attività si svolge in un processo progressivo e iterativo - cosiddetto "a cascata" (figura n. 2) - che parte dagli atti e dai relativi documenti di programmazione strategica di mandato e prosegue con riferimento al Documento Unico di Programmazione, articolato nella Sezione Strategica (SeS) contenente Indirizzi ed Obiettivi Strategici suddivisi per Missioni e nella Sezione Operativa (SeO) in cui sono individuati gli Obiettivi Operativi. Il Comune di Borgaro T.se individua quale strumento di programmazione annuale nell'ambito del ciclo di gestione della performance il Piano Esecutivo di Gestione, nel quale sono unificati organicamente, ai sensi dell'art. 169 del D.Lgs. 267/2000, il piano dettagliato degli obiettivi e il piano della performance di cui all'articolo 10 del D.Lgs. 150/2009, assumendoli come elementi essenziali delle fasi di definizione, misurazione e rendicontazione delle performance. Dal Piano della Performance derivano direttamente (sono prescelti) gli obiettivi gestionali assegnati a ciascun Dirigente di Settore e indirettamente sia quelli attribuiti agli IPO nonché gli "obiettivi operativi" (assegnati a mezzo dei PiO) ai quali contribuiscono in maniera prevalente (individualmente o in gruppo) i lavoratori di categoria A, B, C e D senza IPO.

Tale fase ha un'importanza fondamentale per il corretto funzionamento del sistema di programmazione e controllo dell'Ente e per la necessaria diffusione e concreta condivisione a tutti i livelli ed articolazioni organizzative delle priorità strategiche e degli indirizzi che si intendono perseguire.

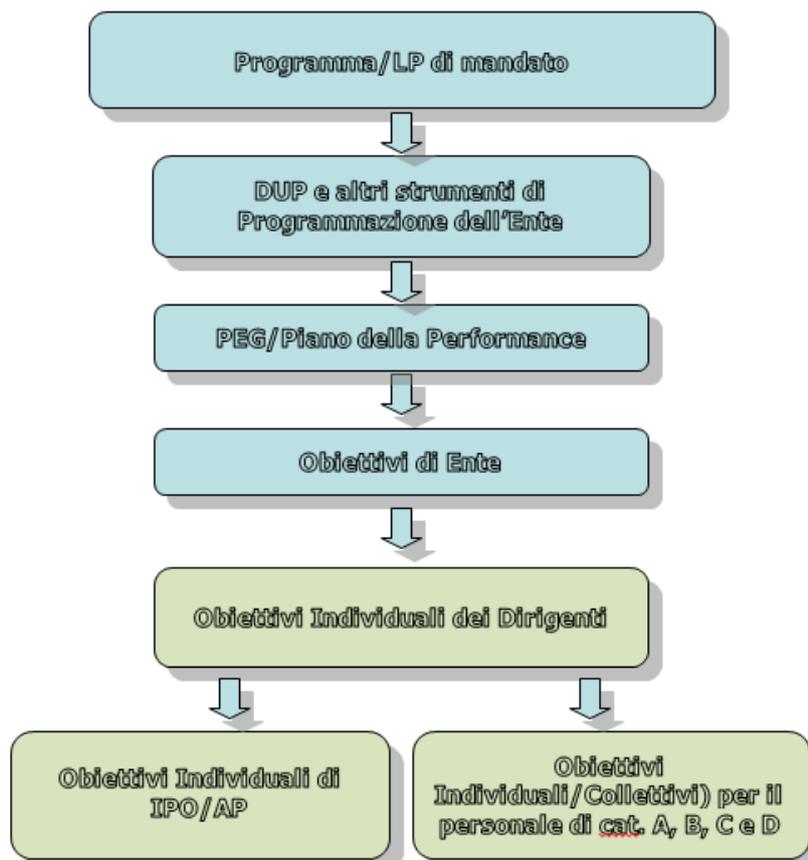


figura n.2 "Processo di definizione degli obiettivi individuali"

Gli Obiettivi Individuali (per i Dirigenti a mezzo della Scheda Allegato A, per gli IPO a mezzo della Scheda Allegato A1 e per i restanti Dipendenti a mezzo della Scheda Allegato A2) devono essere associati a Indicatori di verifica con la relativa quantità di *Target* (da raggiungere per la piena valutazione positiva) definita necessariamente in fase di assegnazione; ciascun Target a sua

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

volta è abbinato ad un *Grading* che permette di pre-assegnare/associare puntualmente la gamma di valori consuntivi di ciascun Indicatore (relativamente al valore di target prefissato) ad un predefinito *Score* std a 4 "scalini": 100, 90, 60, 0 espressivi dei possibili diversi livelli (grado) di raggiungimento dell'obiettivo.

Gli Indicatori assumono, quindi, un rilievo determinante in quanto permettono la misurazione di un Obiettivo. A tal fine devono essere specifici, chiari e possibilmente confrontabili con i valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e/o internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe e confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione e comunque associati annualmente al Target di riferimento.

Gli obiettivi triennali del DUP/SES, a monte degli Obiettivi del PEG, dovranno avere carattere strategico e di ampio respiro con riferimento a risultati attesi rilevanti e significativi rispetto agli indirizzi contenuti nel programma di mandato.

Gli Obiettivi annuali Individuali riferiti alle diverse articolazioni organizzative potranno riguardare, oltre che l'attuazione delle politiche e programmi, risultati sia di miglioramento e/o innovazione, sia di miglioramento/mantenimento di standard di qualità ed efficienza delle attività gestionali e di servizio oltreché, ai sensi della normativa di Prevenzione della Corruzione, misure di mitigazione del rischio, attività, iniziative, progetti e comunque quant'altro previsto dal PTPC vigente nell'anno di riferimento in termini propedeutici e/o di trattamento del rischio di corruzione. In generale, tali obiettivi trovano puntuale area di riferimento nell'art 8 del D.Lgs 150/09 e riguardano di norma i seguenti ambiti:

1. Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
2. Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
3. Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
4. Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
5. Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
6. Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
9. Digitalizzazione;
10. Prevenzione della Corruzione (e Trasparenza);
11. Razionalizzazione Spesa.

Al fine di garantire la massima conoscenza e condivisione degli obiettivi, ciascun Dirigente comunica a tutto il personale assegnato alla propria Struttura gli obiettivi dell'anno, illustra gli eventuali indirizzi, predispone - secondo un approccio condiviso e valorizzando il ruolo degli IPO di riferimento - i PiO necessari in termini gestionali e di programmazione operativa e comunica le modalità organizzative da seguire per il loro raggiungimento anche al fine di indicare il contributo atteso da ciascuno per la Performance complessiva della Struttura.

Periodicamente – sulla base di adeguati Report e supportato dalla Struttura responsabile del Controllo di Gestione – ciascun Dirigente monitora (come oltre meglio si dirà) l'andamento degli Obiettivi, Sub-Obiettivi/Azioni, Fasi/Attività coinvolgendo il personale nel miglioramento continuo della performance della propria Struttura e promuovendo i più estesi livelli di responsabilizzazione, partecipazione e contributo di tutto il personale. A tal fine, ogni Dirigente di Struttura svolge periodiche riunioni ed incontri con i dipendenti assegnatigli in sede di PEG e adotta strumenti organizzativi/informatici che favoriscano il monitoraggio costante dei processi ed attività della Struttura e la distribuzione dei compiti e delle responsabilità di risultato.

4.2. Le Schede di PiO e gli Obiettivi del Personale non Dirigente

Come detto nel precedente punto 3.2, le Schede di PiO (in Allegato) sono utilizzate successivamente alla compilazione della Scheda (Allegato A) di assegnazione Obiettivi (di Performance) ai Dirigenti, al fine di poter conseguentemente predisporre le Schede Allegato A1 e A2. Più precisamente, l'iter prevede che a cura di ogni Dirigente e con l'eventuale ausilio del Nucleo di supporto all'OVC – entro 30 giorni dall'assegnazione degli Obiettivi dirigenziali di Performance si individui per ciascun Obiettivo il rispettivo Programma Operativo (PiO), se del caso + d'uno, associando ciascun PiO (di norma) ad un IPO, tra quelli assegnati al Dirigente medesimo. La molteplicità di Obiettivi di Performance inerenti una struttura dirigenziale potrebbe - seppur in deroga al principio del "cascading" - anche consentire eccezionalmente la creazione di PiO derivanti da Performance non necessariamente (in termini valutativi) assegnate ad un Dirigente, ancorchè definite nel PEG.

In accordo con quanto precisato dal Principio Contabile della Programmazione¹, per ogni PiO si dettaglieranno le principali Azioni (non più di tre) e i relativi Indicatori, il completo perseguimento delle quali (in termini di Target dell'Indicatore) si ritiene possa determinare il positivo sviluppo (degli esiti) del PiO, quindi il presupposto per il pieno raggiungimento della performance (individuale) dell'IPO responsabile del PiO stesso, cioè il "contributo alla Performance dirigenziale oltrechè organizzativa".

PROGRAMMA OPERATIVO - PIO

OBBIETTIVO di PERFORMANCE - anno _____		Codice OBTV: (Riportare il Sett. seguito dal cod. Obtv)			XX.YY	
OBBIETTIVO SPECIFICO - anno _____						
Centro di Resp.		_____				
AREA STRATEGICA / MISSIONE		_____				
DESCRIZIONE OBIETTIVO (PEG)		_____				
Ambito della Performance Org.va		_____				
Peso dell'Obiettivo di Performance (per il Dirigente di riferimento)	___%	periodo di riferimento	TRIENNIO			note
Peso del Programma Operativo (per l'IPO/AP, nel caso di attribuz. di + di 1 PIO)	___%	legato a Fondi specifici (art 15 c.2/c.5 o ...)	SI	NO		
IPO/AP Responsabile:	___%					

Programma Operativo (Sub-Obiettivi/Azioni)						cod. PiO				note
COD n.	Peso (%)	Descrizione (Indicatore di) Azione	Unità di misura (data o ...)	Target (alla data di rif.)	vincoli	Grading/Fasce				
						100%	90%	60%	0	
XXX.1	___%									
YYY.2	___%									
ZZZ.3	___%									

Al secondo livello di Programmazione si collocano i restanti dipendenti che, a cura di ciascun IPO e d'intesa con il Dirigente relativo (comunque coinvolto anche se l'Obiettivo di Performance alla base del PiO non fosse in cascading, come anzidetto), risulteranno assegnati ad una o + Fasi (v. Matrice Fasi/personale) in cui si è provveduto ad articolare il cronoprogramma, previsto nel PiO stesso, per strutturare o organizzare le attività utilmente finalizzabili al PiO, quindi all'Obtv sotteso. Qualora non lo si ritenesse necessario:

- a) il Dirigente potrebbe non avvalersi di un IPO per presidiare un PiO, così come

¹ Allegato n. 4/1 al D.Lgs 118/2011 - PRINCIPIO CONTABILE APPLICATO CONCERNENTE LA PROGRAMMAZIONE DI BILANCIO che al punto 10.2 definisce:

"Nel PEG devono essere specificatamente individuati gli obiettivi esecutivi dei quali occorre dare rappresentazione in termini di processo e in termini di risultati attesi al fine di permettere:

- a) la puntuale programmazione operativa;
- b) l'efficace gestione delle attività gestionali e dei relativi tempi di esecuzione;
- c) la chiara responsabilizzazione per i risultati effettivamente conseguiti."

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

b) in seguito all'attribuzione di un PiO ad un IPO potrebbe rilevarsi coerente non associare alle Fasi di PiO alcun altro dipendente (è il caso degli IPO nongestionali che non dovrebbero disporre di personale direttamente assegnato), mantenendo così in capo al solo IPO la piena ed esclusiva responsabilità di contribuire, a mezzo del PiO, al raggiungimento del relativo Obiettivo di Performance (dirigenziale).

Nel caso sub a) la predisposizione del cronoprogramma (Fasi) e il conseguente abbinamento Fasi/Personale sarà svolto direttamente a cura del Dirigente, con l'eventuale ausilio del Nucleo di supporto all'OVC (vedasi es. nelle figure seguenti).

Relativamente all'abbinamento Fasi/Personale deve anche esplicitarsi per ciascun Dipendente (Matrice Fasi/Personale) il peso relativo delle diverse Fasi assegnategli (individualmente/esclusivamente o in gruppo). Nel caso di un lavoratore abbinato a più di un PiO (cioè assegnato a Fasi di PiO diversi) la somma dei pesi (relativi) deve naturalmente totalizzare "complessivamente" (tra tutte le Fasi di tutti i PiO) 100, come evidente da quanto sarà riportato in Scheda Allegato A2.

I dipendenti associabili ad un PiO sono di norma quelli assegnati all'unità organizzativa apicale in cui è incardinato il Dirigente affidatario dell'Obiettivo di Performance relativo. D'intesa con il S.G. e in relazione all'eventuale intersectorialità di un PiO, un Dirigente può anche assegnare Dipendenti di altri Settori (di altro dirigente) ad una o più Fasi del "proprio" PiO (non anche IPO di altri Settori). Nel cennato caso in cui un PiO derivi da Performance non assegnata ad un Dirigente il valore del campo "Peso dell'Obiettivo di Performance (per il Dirigente di riferimento)" della maschera iniziale del PiO sarà evidentemente "0", restando ferma la necessità di descrivere l'Obiettivo di Performance in questione nell'apposito campo.

Programma Operativo (FASI)													
n.	Descrizione	Tempistica di riferimento											
		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
__1													
__2													
__3													
__4													
__5													
__6													

In termini valutativi, il puntuale e adeguato completamento di ciascuna Fase, nel contribuire a determinare positivamente lo sviluppo del PiO-padre e dei suoi esiti attesi - sotto il coordinamento e l'indirizzo dell'IPO responsabile di PiO o, in sua assenza, del Dirigente - quindi, in ultima analisi il fattivo perseguimento del relativo Obiettivo di Performance (dirigenziale e/o organizzativa), rappresenterà il presupposto per la valutazione pienamente positiva del/i dipendente/i complessivamente associati (collettivamente, se più di uno).

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

Programma Operativo 1T (FASI)														
n.	Descrizione	Tempistica di riferimento												
		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	
1T.1	Redazione delle procedure e della documentazione coerente con la ISO 9001 per il Servizio di Verifica progettuale. Predisposizione della parte tecnica e della parte qualità	X	X	X	X	X								
1T.2	Arruolamento del personale dell'Agenzia quale Membro del Gruppo Tecnico interno per la verifica progettuale. Formazione del personale prevista dalla Certificazione Iso 9001/2008				X	X	X	X						
1T.3	Aggiornamento delle procedure alle modifiche e novità introdotte a giugno dal nuovo Codice degli appalti, revisione della documentazione						X	X	X	X	X			
1T.4	Predisposizione della Determina di approvazione e atti collegati										X			
1T.5	Attività propedeutiche allo svolgimento di una verifica sperimentale, per testare le procedure e formare il personale									X	X	X		
1T.6	Acquisizione del Servizio di Audit per la certificazione ISO 9001											X		

Programma Operativo (Matrice FASI/Personale) - Settore/Extra-Sett. _ Peso di Fase per Dipendente													
Codice Programma Op.vo	n.	Descrizione Fase	PERSONALE cat. A		PERSONALE cat. B		PERSONALE cat. C		PERSONALE cat. D		PERSONALE		
			Pavan	Manfredonia	Marzo	Musa	Chicco	Pluto	Tizio	Caio	Extra - Sempronio		
			SETTORE										EXTRA-SETT.
1T	1T.1	Redazione delle procedure e della documentazione coerente con la ISO 9001 per il Servizio di Verifica progettuale. Predisposizione della parte tecnica e della parte qualità		100	60								
	1T.2	Arruolamento del personale dell'Agenzia quale Membro del Gruppo Tecnico interno per la verifica progettuale. Formazione del personale prevista dalla Certificazione Iso 9001/2008			20								
	1T.3	Aggiornamento delle procedure alle modifiche e novità introdotte a giugno dal nuovo Codice degli appalti, revisione della documentazione							100				
	1T.4	Predisposizione della Determina di approvazione e atti collegati									100		
	1T.5	Attività propedeutiche allo svolgimento di una verifica sperimentale, per testare le procedure e formare il personale	70		20		20			70			
	1T.6	Acquisizione del Servizio di Audit per la certificazione ISO 9001	30			100	80			30		20	
TOT			100	100	100	100	100	100	100	100	20	0	

Tutto ciò è valido, evidentemente, fatte salve le necessarie distinzioni sulla “qualità del contributo” effettivamente fornito da ciascuno dei “contributori associati” ad ognuna delle Fasi che il Valutatore potrebbe evidenziare in sede valutativa individualmente, secondo lo schema valutativo che si preciserà più oltre (par. 10.3), che sostanzialmente determina l'eventuale *downgrade* selettivo dello Score di Fase collettivo/comune di prima definizione.

Ogni PiO una volta predisposto sarà sottoposto all'approvazione dell'OVC.

5. Monitoraggio infra-annuale

I Dirigenti sono tenuti ad effettuare un monitoraggio costante dell'andamento della performance di propria competenza al fine di attivare, nei limiti dell'autonomia gestionale, le eventuali azioni correttive/revisioni.

- A tal fine, di norma quadrimestralmente, ogni Dirigente effettua il monitoraggio dell'andamento dell'attività svolte e degli Indicatori di Performance organizzativa di propria “pertinenza” oltrechè del grado di progressivo raggiungimento degli obiettivi di propria competenza e responsabilità individuando per ciascun obiettivo l'andamento relativo (del suo Indicatore) al trimestre in questione (“-” sotto le attese; “=” in linea con le attese; “+” sopra le attese), indicando altresì ogni dato utile, i riferimenti e le informazioni, anche di contesto, relative allo stato di avanzamento. Le schede di monitoraggio predisposte a cura di ciascun Dirigente sono validate dal Controllo di Gestione, successivamente inviate al Segretario Generale e all'Organo di Valutazione e Controllo, con una breve nota di accompagnamento che ne evidenzia gli aspetti salienti, con particolare riferimento alle

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

eventuali criticità monitorate e alle azioni correttive già intraprese o comunque individuate, ma ancora da intraprendere.

Sarà cura di ciascun Dirigente, altresì, assicurare il monitoraggio dello sviluppo del/i PiO assegnato/i ai propri IPO e di ciò tenere al corrente il S.G. nei modi ritenuti più utilmente adatti.

- Per quanto riguarda i soli obiettivi individuali di performance attribuiti ai Dirigenti, entro il mese di settembre, il monitoraggio periodico si integra in una verifica intermedia formale del grado di raggiungimento degli stessi. L'Organo di Valutazione e Controllo, sulla base di adeguate relazioni, previo confronto e d'intesa con il Segretario Generale, valuterà il grado di progressivo raggiungimento degli obiettivi di performance dirigenziali, in termini di: verifica intermedia compatibile con probabile
 - (-) non pieno raggiungimento;
 - (=) progressivo e tendenziale pieno raggiungimento;
 - (+) progressivo e tendenziale superamento.
- In occasione della fase di verifica/valutazione intermedia, qualora situazioni eccezionali e impreviste al momento della definizione degli obiettivi dovessero evidenziare l'opportunità di modificare uno o alcuni di questi, così come l'abbinato Indicatore/Target/Grading, potrà esserne motivatamente richiesta da ciascun Dirigente la conseguente ridefinizione (sostituzione e/o modifica), comunque entro e non oltre il mese di ottobre di ogni anno. La sostituzione e/o la modifica di uno o alcuni Obiettivi dirigenziali e dei relativi Indicatori-Target-Grading è sottoposta all'approvazione dell'Organo di Valutazione e Controllo - e comunque all'eventuale modifica del PEG/PP - il quale potrà richiedere chiarimenti in proposito. Nell'ambito della verifica intermedia il Dirigente della Struttura può altresì chiedere, nel caso sussistano le accennate condizioni ostative, la ridefinizione di Obiettivi e/o Indicatori e/o Target-Grading e relativi pesi concernenti i corrispondenti PiO.

6. Strumenti di Monitoraggio: il Tracking

Alla base del monitoraggio in precedenza descritto l'Amministrazione comunale implementa un sistema di *Tracking* di ogni *Obiettivo di Performance* e di ogni *PiO* (fino al livello delle Fasi del cronoprogramma relativo) finalizzato a mantenere un presidio continuo sul grado di conseguimento degli Obiettivi di Performance. Finalità del Tracking è assicurare che qualunque ritardo significativo nello sviluppo delle Fasi di ogni PiO, ogni scostamento maturato in itinere rispetto ai target di Azione di ogni PiO e qualunque criticità (esogena o meno) accaduta nel corso della gestione dei Settori del Comune - e in grado di inficiare sostanzialmente le Performance dell'Amministrazione - siano noti e condivisi al Gruppo interno di Pilotaggio delle Performance (Gripp) al fine di assumere tempestivamente le necessarie contromisure.

Il Gripp si compone del Dirigente del Servizio Finanziario-contabile, dell'OVC e del S.G. (o suo delegato) che assume anche il ruolo di Team Leader e di referente del Gripp rispetto al Sindaco.

Il Gripp elabora "rapporti interni" di ogni caso critico affrontato che vengono inviati contestualmente al Sindaco e al Dirigente interessato, svolgendo altresì il ruolo di "catalizzatore" organizzativo secondo le logiche del Program Management. In tale prospettiva l'OVC svolge funzioni proattive nei confronti del Dirigente coinvolto (direttamente o indirettamente) nella criticità riscontrata o segnalata.

7. Oggetto della Valutazione delle Performance

La valutazione della performance si articola in due ambiti distinti: quello individuale e quello organizzativo; il sistema incentivante del personale collegato alla valutazione di questo secondo ambito si realizza secondo quanto disposto nel paragrafo 8.

La valutazione delle performance/prestazioni individuali del personale (*lato sensu*) si riferisce a due elementi fondamentali:

- il grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali/di gruppo predeterminati e/o il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi collettivi della struttura di appartenenza;

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

- l'adeguatezza delle competenze e dei comportamenti organizzativi dimostrati nel generale e quotidiano espletamento delle attività e/o compiti assegnati, in relazione alla categoria ed al profilo professionale posseduto ed all'eventuale incarico svolto.

Relativamente a tali aspetti, come riaffermato dalle recenti integrazioni modificative del D.Lgs 150/09:

A) La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dirigente è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, direttamente/indirettamente riconducibili alle Performance definite dall'Ente in sede di programmazione annuale/pluriennale;
- alle competenze professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- alla capacità di gestione e valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

B) La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale di categoria A, B, C e D è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali nel caso di personale di categoria D con responsabilità di posizione organizzativa o di alta professionalità o di specifici obiettivi individuali/di gruppo nel caso di personale di categoria A, B, C e D senza posizione organizzativa, comunque prioritariamente riconducibili agli obiettivi di performance assegnati ai rispettivi dirigenti;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance complessiva della struttura di appartenenza;
- alle competenze ed ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

Gli elementi/fattori di valutazione come sopra descritti incidono sul punteggio complessivo della valutazione individuale (massimo: **80 punti complessivi**) con pesi diversi a seconda della categoria di appartenenza e dell'incarico rivestito.

In attesa che si possa dare piena applicazione al c. 1 bis dell'art. 8 del D.Lgs 150/09 la performance organizzativa sarà annualmente valutata secondo quanto indicato nel paragrafo seguente, incidendo sul punteggio complessivo per 20 punti (v. tabella seguente).

soggetti valutati	Fattori				
	performance organizzativa		performance individuale		
			obiettivi		competenze/ comportamenti
peso	tipologia	peso	tipologia obiettivi	peso	
dirigenti	20	di Ente	50	obiettivi individuali	30 (max)
incaricati di posizione organizzativa (IPO)	20	di Ente	45 (di cui 10 per qualità contributo Perf. Struttura)	obiettivi individuali	35
personale di cat. D (senza P.O.)	20	di Ente	40 (di cui 7 per qualità contributo Perf. Struttura)	collettivi	40
personale di cat. A, B, C,	20	di Ente	30 (di cui 5 per qualità contributo Perf. Struttura)	collettivi	50

7.1. Linee Guida Funzione Pubblica

Alla data di definizione della presente metodologia il Dipartimento della Funzione Pubblica non ha ancora emanato specifiche direttive/linee guida per gli Enti Locali in relazione al processo e alla struttura dei sistemi di Performance Management (SMVP).

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

Ci si può, comunque, ricondurre agli Indirizzi destinati alle PA centrali in tema di valutazione delle Performance emanati a dicembre 2017 e qui sotto nel riquadro per stralcio riportati, nelle parti più significative.

Per definire il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, si distingue tra:

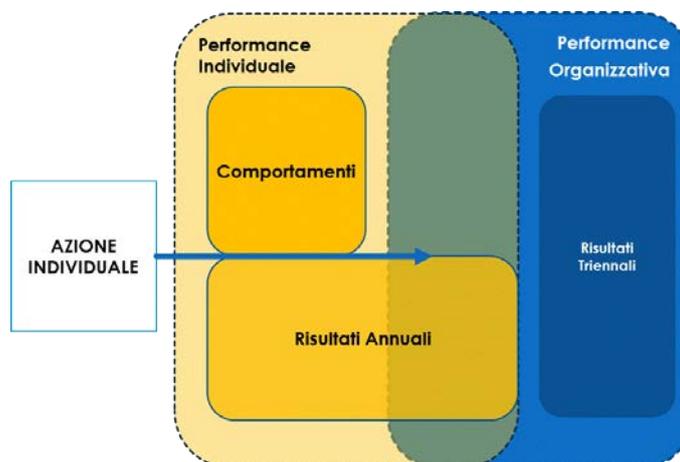
- gli elementi di riferimento, che includono indicazioni su cosa e chi misura e valuta;
- il processo, che ripercorre le fasi in cui si articola il ciclo della performance individuale dalla programmazione alla valutazione.

Elementi di riferimento per la misurazione e valutazione della performance individuale

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione. Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- risultati, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance o negli altri documenti di programmazione; essi sono a loro volta distinguibili, in base a quanto l'amministrazione indica nel proprio SMVP, in:
 - risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
 - risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
 - risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
- comportamenti, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La figura sottostante illustra le dimensioni che compongono la performance individuale e la relazione con la performance organizzativa. La parte gialla racchiude la performance individuale legata ai comportamenti e ai risultati annuali delle componenti declinate sopra. La performance individuale contribuisce alla performance organizzativa complessiva (in blu) che si completa con i risultati degli obiettivi specifici triennali. Per alcuni esempi concreti di come possano essere declinate le diverse dimensioni in varie situazioni si rinvia al box 2.



Nel proprio SMVP ciascuna amministrazione deve specificare quali sono le dimensioni tenute in considerazione ai fini della misurazione e valutazione della *performance* individuale e quali siano i rispettivi pesi.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

Il peso attribuito alle dimensioni della *performance* Individuale varia in relazione alle attività e responsabilità assegnate all'individuo, ossia con la sua posizione all'interno della struttura organizzativa.

Per la costruzione e il funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale, la mappatura dei diversi ruoli organizzativi all'interno dell'amministrazione è quindi un elemento fondamentale. In particolare essa consente di individuare *cluster* omogenei di ruoli organizzativi (vedi box 1), posizionandoli rispetto al sistema gerarchico e operativo.

I paragrafi 1.1 e 1.2 entrano nel dettaglio delle dimensioni della *performance* individuale.

Nel SMVP, inoltre, devono essere specificate le modalità con le quali l'intero processo viene formalizzato, per esempio prevedendo la compilazione, in più fasi successive, di apposite schede di valutazione individuali (eventualmente personalizzabili per ciascun livello gerarchico/*cluster*) nelle quali annotare: gli obiettivi assegnati e corrispondenti *set* di indicatori con relativi *target*, i comportamenti che saranno oggetto di valutazione e, successivamente, gli esiti della misurazione e della valutazione.

BOX 1

Come utilizzare i sistemi di ponderazione

Un passaggio importante e delicato, nella fase di impostazione del sistema di valutazione della *performance* individuale, è la determinazione dei pesi attribuiti alle diverse dimensioni della *performance* individuale. Ciò richiede una riflessione sui seguenti aspetti:

- la scelta dei pesi è guidata dalla mappatura dei ruoli organizzativi presenti nell'amministrazione, tenendo conto della struttura organizzativa, della linea gerarchica e della tipologia di attività svolta;
- la scelta dei pesi orienta l'azione delle persone e dei gruppi in quanto momento di "comunicazione" delle aspettative.

In relazione a questo secondo aspetto si sottolinea che l'attribuzione dei pesi deve essere quanto più possibile contestualizzata e rispondente ai criteri di specificità e coerenza con la strategia dell'amministrazione.

L'utilizzo delle ponderazioni infatti veicola messaggi specifici. Ad esempio:

- prevedere un peso significativo per i risultati dell'organizzazione comunica alle persone che si intende sollecitare uno sforzo comune verso traguardi collettivi, incentivando la collaborazione e il lavoro di gruppo;
- assegnare invece un peso significativo a obiettivi individuali comunica che lo sforzo della persona deve essere innanzitutto diretto al contesto lavorativo di sua diretta responsabilità;
- dare un peso elevato ai comportamenti pone enfasi sul "come" vengono svolte le attività.

1.1 I risultati

Come già accennato anche nelle linee guida n. 1/2017, appare opportuno che i risultati considerati ai fini della *performance* individuale siano riferiti agli obiettivi *annuali* inseriti nel Piano della *performance*. Nel caso in cui l'amministrazione abbia adottato un piano selettivo, la definizione dei risultati individuali deve essere riferita anche agli altri documenti di programmazione di cui al paragrafo 3.

Le linee guida n. 1/2017 hanno infatti introdotto la possibilità per le amministrazioni di avere un Piano selettivo, ossia che non copra tutte le attività e progetti svolti dall'amministrazione. È opportuno precisare che invece i SMVP devono essere completi; le amministrazioni devono quindi prevedere le specifiche modalità di assegnazione, misurazione e valutazione degli obiettivi (sia organizzativi che individuali) a tutte le unità organizzative e a tutto il personale, dirigente e non.

Come accennato nel paragrafo precedente, l'amministrazione indica nel proprio SMVP, quali sono i risultati che, per ciascun livello gerarchico/*cluster*, sono tenuti in considerazione per la misurazione e valutazione della *performance* individuale.

Si sottolinea, inoltre, l'importanza che le amministrazioni si dotino di modalità operative ed organizzative adeguate per la misurazione degli indicatori legati ai risultati onde assicurare l'attendibilità dei dati utilizzati e la coerenza con la performance organizzativa. L'OIV contribuisce a verificare che anche a livello individuale siano rispettati i requisiti del sistema di indicatori.

Il box 2 illustra alcuni esempi di come possono essere definite le dimensioni della *performance* individuale per i diversi ruoli organizzativi.

BOX 2

Le dimensioni della *performance* individuale

Esempio n. 1- Dirigente apicale (Segretario Generale o Capo Dipartimento), la performance individuale può essere composta da:

- risultati:
 - ✓ risultati legati agli obiettivi annuali assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità (ufficio dirigenziale di livello generale)
 - ✓ risultati del ministero nel suo complesso;
 - ✓ eventuali risultati relativi ad altri obiettivi individuali assegnati al Dirigente apicale;
- comportamenti.

Esempio n. 2 – Direttore generale, la *performance* individuale può essere composta da:

- risultati:
 - ✓ risultati legati agli obiettivi annuali assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità (ufficio dirigenziale di livello generale);
 - ✓ risultati del ministero nel suo complesso o del dipartimento cui afferisce la direzione generale;
 - ✓ eventuali risultati relativi ad altri obiettivi individuali assegnati al Direttore generale;
- comportamenti.

Esempio n. 3 – Dirigente di ufficio di livello non generale, la *performance* individuale può essere composta da:

- risultati:
 - ✓ risultati legati agli obiettivi annuali assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità (ufficio dirigenziale di livello non generale);
 - ✓ risultati della direzione generale e/o dipartimento di appartenenza;
 - ✓ eventuali risultati relativi ad altri obiettivi individuali assegnati al dirigente;
- comportamenti.

Esempio n. 4 – Personale non dirigente, la performance individuale può essere composta da:

Caso a)

- risultati dell'ufficio/gruppo di lavoro di appartenenza;
 - comportamenti;
- (non vengono considerati i risultati individuali).

Caso b)

- risultati:
 - ✓ risultati individuali legati a obiettivi relativi ad attività e progetti di specifica competenza del dipendente;
 - ✓ risultati dell'ufficio/gruppo di lavoro di appartenenza;
- comportamenti.

1.2 I comportamenti

I comportamenti sono azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato.

Questa componente che attiene al "come" viene resa la prestazione lavorativa, spesso viene trascurata; è invece importante che sin dalla fase di programmazione, insieme all'assegnazione degli obiettivi di risultato, il valutatore comunichi e formalizzi anche i comportamenti attesi.

Per garantire un'adeguata omogeneità metodologica devono essere adottati cataloghi (o dizionari o framework) di riferimento. I cataloghi sono documenti in cui si individuano i comportamenti attesi per ciascun cluster di ruolo organizzativo. I cataloghi descrivono elementi utili a rendere esplicito, sia al valutato che al valutatore, quali comportamenti sono ritenuti determinanti per lo svolgimento dei compiti legati allo specifico ruolo ricoperto.

La costruzione del catalogo presuppone un'analisi delle caratteristiche dei diversi ruoli all'interno dell'organizzazione che consenta di individuare i comportamenti chiave, pervenendo ad una conseguente personalizzazione. In mancanza di questa personalizzazione si rischia, da un lato, che si perda la funzione di orientamento e stimolo nei confronti del valutato e che quest'ultimo non percepisca l'effettiva portata della valutazione e, dall'altro, che il valutatore effettui valutazioni eccessivamente soggettive in quanto non ancorate a parametri predefiniti.

Pur incentivando la personalizzazione dei cataloghi, in queste linee guida si delineano alcuni requisiti minimi da formalizzare e utilizzare nel SMVP:

- **associazione tra comportamenti e mappa dei ruoli organizzativi:** è importante chiarire quali comportamenti sono utilizzabili per ciascun cluster di posizione. Ad esempio se l'amministrazione ha nel proprio catalogo la leadership come comportamento, questo sarà tipicamente utilizzabile per il personale di livello dirigenziale generale mentre potrebbe essere poco utile utilizzarlo per la valutazione del personale delle aree; in alternativa al medesimo comportamento potrebbero essere associati descrittori diversi (vedi punto successivo) in corrispondenza dei diversi cluster, per tener conto delle specificità di ciascuno di essi;
- **descrittori dei comportamenti:** per ciascun comportamento (ad esempio: capacità di gestire le risorse umane) si descrivono una serie di azioni osservabili considerate significative per illustrare il comportamento atteso. Per la capacità di gestire le risorse umane, ad esempio, si possono declinare le azioni quali "coinvolge il gruppo nel lavoro, spiega cosa fare, come e perché"; "conduce le riunioni interne promuovendo la comunicazione e la partecipazione"; "distribuisce i carichi di lavoro sulla base delle specifiche competenze/capacità dei singoli e alla disponibilità di tempo che i soggetti hanno in quel determinato momento", etc. I descrittori sono utili sia al valutatore che al valutato per chiarire i comportamenti attesi. È utile avere descrittori diversi in corrispondenza delle diverse scale di giudizio: ciò chiarisce a valutatore e valutato i comportamenti in relazione ai diversi gradi di valutazione. Infine si suggerisce di includere anche azioni ritenute inadeguate e non solo positive;
- **scale di valutazione:** per definire il livello di adeguatezza o meno del comportamento realizzato dal singolo, i cataloghi possono utilizzare scale di giudizio o di valutazione che consentano di "quantificare" in che misura (ad esempio, da eccellente a inadeguato o in una scala numerica da 1 a 5) o con quale frequenza (sempre, spesso, solo a volte, mai) un soggetto ha manifestato e dimostrato, nello svolgimento dei suoi compiti lavorativi, di possedere determinate caratteristiche.

8. La Performance Organizzativa: le Dimensioni della Performance

La Performance organizzativa costituisce il fattore aggregante delle valutazioni individuali, rappresentando, infatti, per tutti i dipendenti (seppur **potenzialmente** con diverso peso) un identico elemento valutativo e valore (seppur con eventuale peso relativo differente).

Da tale punto di vista il concetto si riconduce ad evidenti risultati di Ente, eventualmente anche qualificanti l'esito di precedenti Obiettivi di Performance, che seppur relativi a specifici ambiti di gestione possono essere scelti quali emblematici dell'entità-Comune (in termini di complessità multidimensionale). L'intensità di misura (quali-quantitativa) di tali Risultati/Indicatori deve rappresentare e orientare implicitamente un progressivo, tendenziale e multifocale sforzo ad un miglioramento continuo, quando possibile, o ad un mantenimento in condizioni di criticità interne/esterne tali comunque da poter ragionevolmente sentirsi di affermare ancora soddisfacente un tale traguardo (performance).

L'accennata multidimensionalità permette di tenere conto della naturale complessità del concetto di Performance organizzativa, cosicché si possa cogliere (misurare e focalizzare) il ciclo *elicoidale* della gestione strategica del Comune nelle diverse fasi in cui può essere identificato, fino a quelle finali di tipo "realizzativo", quali ad es. la realizzazione degli investimenti, tutte finalizzate comunque a dare concreta attuazione alle Linee Programmatiche di Mandato e al conseguente DUP (in particolare alla sua Sezione Strategica - SES).

Coerentemente la completezza delle Dimensioni e delle Aree di Performance Organizzativa, nell'accezione concettuale-valutativa, approssimano tendenzialmente il significato di controllo strategico e di *governance* dell'Ente.

- **Dimensione di performance dell'utente/cliente/collettività**
 - Area di performance dell'accesso, relativa (ad es.) a:
 - Sportello Unico
 - Digitalizzazione per integrazione processi verso l'esterno.
 - Area di performance dell'integrazione con il territorio (Enti Pubblici/AdsP, altri Enti/Soggetti Territoriali Pubblici e Privati).
 - Area di performance della soddisfazione dei cittadini/utenti, relativa (ad es.) a:
 - *Customer Satisfaction* relativa alla *qualità* intesa come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio capace di soddisfare uno specifico bisogno.
- **Dimensione di performance dei processi interni**
 - Area di performance della prevenzione della corruzione e trasparenza, relativa al PTPC.
 - Area di performance della qualità, sicurezza e gestione dei rischi, relativa ai sistemi di *risk management* (escluso l'ambito della Corruzione).
 - Area di performance dell'organizzazione, relativa (ad es.) a:
 - Processi di re-internalizzazione e di re-ingegnerizzazione
 - Infrastruttura ICT
 - Adempimenti nei flussi informativi (interni ed esterni)
 - Specifici regolamenti interni.
- **Dimensione di performance dell'innovazione e dello sviluppo**
 - Area di performance della ricerca e del partenariato, relativa ad es. a:
 - Iniziative di partenariato con Enti territoriali e di Ricerca
 - Iniziative innovative di partenariato con Imprese nazionali ed estere.
 - Area di performance dello sviluppo organizzativo, ad es. relativa a:
 - Gestione del Capitale Intellettuale
 - Controllo di Gestione e *Public Reporting*.
- **Dimensione di performance della sostenibilità e dell'attività**
 - Area di performance economico-finanziaria, ad es. in termini di:
 - Equilibrio finanziario

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

- Economicità gestione
- Capacità rispetto previsioni
- Velocità pagamenti
- Parametri-Obiettivo condizioni di deficitarietà.
- Area di performance degli investimenti, ad es. in termini di:
 - Razionalizzazione patrimonio
 - Realizzazione investimenti finanziati.
- Area di performance dell'efficientamento energetico e ambientale.

Il Comune di Borgaro T.se misura la sua Performance Organizzativa riferendosi, in termini di "Score", ai Risultati evidenziati dagli Indicatori-chiave (*Key Performance Indicator*) delle diverse Aree di Performance, riconducibili a specifici "fattori" di performance (di Area). La Performance Organizzativa sarà quantitativamente definita dalla media ponderata degli Score delle quattro "Dimensioni" di anzi descritte. I coefficienti di ponderazione degli Score dimensionali, per il primo periodo di avvio del sistema, sono i seguenti:

<i>DIMENSIONI</i>	<i>PESO</i>
1. Utente/Cliente/Collettività	20
2. Processi interni	20
3. Innovazione e Sviluppo	10
4. Sostenibilità e Attività	50

Gli Score assegnati a ciascun KPI - abbinato ad ogni "fattore" di performance in cui ogni Area, componente ognuna della quattro Dimensioni, si articola – deriveranno, in relazione al "tipo" di Indicatore, da una delle seguenti possibili situazioni:

- Presenza della condizione individuata dall'Indicatore riferibile ad un significativo arco di tempo dell'anno di riferimento;
- Superamento di un target di riferimento individuabile e pertinente, come definito da norme, best practice, bechmarking, indirizzi, linee guida, standard;
- Miglioramento progressivo dell'andamento del valore dell'Indicatore (consistente Trend positivo o anche solo inversione di tendenza), apprezzabilmente riscontrabile dai sistemi interni di controllo di gestione.

Nel caso:

- sub i) la presenza/assenza determinerà il punteggio dell'Indicatore pari a 100 oppure zero.
- sub ii) al "superamento" di un dato target corrisponderà lo Score di 100, viceversa di zero.
- sub iii), infine, ad un consistente trend positivo corrisponderà lo Score pari a 100, mentre nel caso di sola inversione di tendenza e di debole trend positivo lo Score sarà pari a 60, altrimenti zero.

L'assegnazione degli Score ad ogni Indicatore reso attivo nell'anno è svolta dall'OVC, sulla base dei dati e delle informazioni acquisite, elaborate e fornite e asseverate a cura del Controllo di Gestione, di norma entro il mese di marzo di ogni anno.

Nel caso fossero disponibili dati (Indicatori-chiave) relativi a + Aree, ciascun Score di Area sarà ponderato, a cura dell'OVC, relativamente alla Dimensione di riferimento; analogamente la disponibilità di più di un Indicatore attivo per un'Area (conseguente alla molteplicità dei Fattori di performance di Area) determinerà la definizione dello Score di Area come media ponderata degli Score di ciascun Indicatore attivo, quindi "misurato". Di default sia gli Score degli Indicatori-chiave di ogni Area, che gli Score derivati di Area per ciascuna Dimensione sono equiponderati.

Il Nucleo di supporto all'OVC - unitamente alle altre Strutture dell'Ente coinvolte per dominio - annualmente, di norma, entro il mese di aprile coadiuverà l'OVC nel predisporre le necessarie misurazioni degli Indicatori-chiave al fine di definire il livello di Performance organizzativa (Score di

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

Performance Organizzativa - **SPO**), anche utile ai fini valutativi di cui al par. 6, la cui definitiva valutazione sarà comunque predisposta a cura dell'OVC.

Particolarmente in fase di avvio del presente Sistema, potrebbe riscontrarsi non immediato disporre dei dati relativi ai KPI delle prime tre Dimensioni oltrechè a tutte le Aree della quarta Dimensione. In tali condizioni, il peso associato alla/e Dimensione/i "non popolata/e" verrà assegnato alle Dimensioni "attive" e, al limite, tutto alla quarta Dimensione che, in extremis, nel caso di popolazione unicamente *dell'Area di performance economico-finanziaria* potrebbe, quindi, essere l'unica a determinare la Performance organizzativa.

Tali possibili condizioni potranno ragionevolmente concretizzarsi diversamente di anno in anno.

Lo SPO, riproporzionato a 20/100, verrà poi riportato nella Scheda individuale di Valutazione (Allegato F) di ciascun Dipendente del Comune, nella rispettiva cella della tabella riportante i punteggi valutativi parziali e lo **Score di Performance Individuale (SPI)** finale.

9. Strumenti di Valutazione: Competenze e Comportamenti

9.1. Competenze e Comportamenti per la Valutazione del personale dirigenziale

La valutazione delle competenze e dei comportamenti dei dirigenti avviene sulla base di sette (fattori di) Competenze/Comportamenti, di cui cinque previste obbligatoriamente per tutti e due scelti/e tra i/le restanti da parte del SG d'intesa con l'OVC.

La descrizione ed il peso attribuito ad ogni singolo fattore di Competenza sono illustrati nelle Tabelle n. 1 e n. 2 allegate al presente documento. Nella Tabella n. 2 sono, inoltre, riportati alcuni elementi esemplificativi di ogni fattore valutativo.

Il fattore valutativo "Valorizzazione e Gestione Risorse Umane" comprende il riscontro del *livello di differenziazione* (pesato 5 punti sul peso complessivo di 15 per il fattore valutativo in questione) *delle valutazioni effettuate*, relativamente alle R.U. specificamente assegnate, anche con riferimento sia al "downgrade dello Score di Fase collettivo/comune" (di cui al punto 4.4), sia alla differenziazione effettuata relativamente all'apprezzamento della *qualità del contributo individuale alla performance della struttura di appartenenza* (... gap su livello atteso del contributo da 0 a 10 max), di cui ai punti 10.2 e 10.3.

FATTORE VALUTATIVO DI COMPETENZA/COMPORAMENTO	
1. orientamento al risultato	obbligatoria
2. integrità e osservanza delle regole	obbligatoria
3. valorizzazione e gestione risorse umane	obbligatoria
4. dominio digitale	obbligatoria
5. competenze specialistiche tipiche dell'incarico	obbligatoria
6. relazioni e integrazione	tra queste 2 competenze indicate dal SG d'intesa con l'OVC
7. organizzazione e programmazione	
8. iniziativa e autonomia	
9. flessibilità e gestione cambiamento	
10. risoluzione problemi e innovazione	
11. negoziazione e gestione conflitti	

9.2. Competenze e Comportamenti per la Valutazione del personale di categoria A, B, C e D con o senza IPO

La valutazione delle competenze e dei comportamenti del personale di categoria A, B, C e D (con o senza PO/AP) avviene sulla base di predefiniti fattori valutativi, di cui alcuni obbligatori per tutti

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

ed altri scelti dal soggetto valutatore, variabili nel numero e nel peso a seconda della categoria del personale e dell'incarico rivestito:

FATTORE VALUTATIVO DI COMPETENZA/COMPORAMENTO	A/B	C	D	D con IPO		
	<i>n. 3 competenze</i>	<i>n. 4 competenze</i>	<i>n. 5 competenze</i>	<i>n. 7 competenze</i>		
1. impegno e coinvolgimento nei processi lavorativi	predefinita	predefinita	predefinita	predefinita		
2. integrità e osservanza delle regole	predefinita	predefinita	predefinita	predefinita		
3. qualità, accuratezza e precisione	1 scelta dal valutatore tra le 14 residue	2 scelte dal valutatore tra le 14 residue	predefinita	predefinita		
4. collaborazione e lavoro di squadra			predefinita	predefinita		
5. dominio digitale				predefinita		
6. organizzazione, autonomia e iniziativa					predefinita	
7. orientamento all'utente						
8. flessibilità e gestione cambiamento						
9. risoluzione dei problemi						
10. gestione delle procedure amministrative e/o contabili e/o tecniche di competenza					1 scelta dal valutatore tra le 12 residue	2 scelte dal valutatore tra le 11 residue
11. utilizzo delle procedure e dei sistemi informatici						
12. segreteria, assistenza, gestione documentale						
13. erogazione servizi tecnici e/o amministrativi						
14. contabilità e bilancio						
15. controlli, vigilanza e ispezioni						
16. competenze professionali						

Le descrizioni di ogni singolo fattore di Competenza sono illustrate nelle Tabelle n. 3 e n. 4 allegate al presente documento. Nella Tabella n. 3 sono, inoltre, raccolti elementi esemplificativi di riscontro (*pattern* di riferimento) relativamente ad ogni fattore di Competenza.

9.3. La Valutazione dell'Obiettivo Qualitativo: Competenze e Comportamenti

La valutazione dei fattori correlati alle Competenze ed ai Comportamenti dimostrati dal personale dirigente e di categoria A, B, C e D (con o senza IPO), viene effettuata attraverso l'apposita Scheda (Allegato B) con l'attribuzione della seguente scala di punteggio (da graduare in base all'intensità e frequenza dei comportamenti positivamente osservati e delle competenze dimostrate) e tenendo presenti le funzioni e le mansioni connesse al ruolo, categoria o incarico rivestito oltreché le descrizioni contenute nei dizionari delle competenze di cui alle Tabelle n. 2 e n. 4 – Appendice.

Valutazione del fattore di Competenza	Punteggio
Elevato	da 90 a 100
Adeguito	da 70 a 90
Migliorabile	da 50 a 70
Non adeguato	da 0 a 50

(Al fine di favorire l'uniformità nella formulazione dei giudizi da parte dei soggetti valutatori la scala dei punteggi è descritta nella Tabella n. 5 - Appendice).

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

Per quanto riguarda il personale Dirigente cui compete la valutazione dei dipendenti assegnati, la quota parte del fattore valutativo relativo al grado di *differenziazione delle valutazioni* di cui al paragrafo 9.1 ed alla Tabella n. 1 allegata al sistema, pari a 5 punti di peso, sarà valutata a cura dell'OVC sulla base dei riscontri documentali emergenti dal sistema delle Schede individuali (Allegato C e F) in ordine ("momenti" di differenziazione) sia al "downgrade dello Score di Fase collettivo/comune" eventualmente applicato, sia alla differenziazione effettuata relativamente all'apprezzamento della *qualità del contributo individuale alla performance della struttura di appartenenza*.

Tenendo conto per i Dirigenti di quanto di anzi specificato, il punteggio individuale complessivo di tale Obiettivo qualitativo si ottiene moltiplicando il punteggio attribuito a ciascun fattore valutativo di Competenza per il parametro di ponderazione relativa (come espresso in Scheda Allegato A, A1, A2 e riportato in Scheda Allegato B), sommando i risultati così ottenuti e determinando lo *Score finale* che sarà riportato nella Scheda di Performance individuale di ciascun valutato (Allegato C1, C2, C3). Al fine della formulazione del giudizio relativo al personale del Comparto, il Dirigente può chiedere pareri e osservazioni all'Incaricato di Posizione Organizzativa o, in sua assenza, al "responsabile d'ufficio" al quale risulta "assegnato" il dipendente.

Il punteggio complessivo è riproporzionato, rispettivamente: per i dirigenti a 30/100, per gli Incaricati di Posizione Organizzativa a 35/100, per il personale di cat. D a 40 e per il personale di cat. A, B e C a 50/100 ed è arrotondato alla prima cifra decimale (per difetto nel caso di centesimi da 0.01 a 0.04, per eccesso nel caso di centesimi da 0.05 a 0.09). Tali punteggi (ri-proporzionati) sono poi riportati nella Scheda individuale di Valutazione (Allegato F) di ciascun Dipendente del Comune, nella rispettiva cella della tabella riportante ogni punteggio valutativo parziale e lo Score di Performance Individuale (SPI).

10. Strumenti di Valutazione degli Obiettivi (quantitativi)

10.1. Valutazione del grado di raggiungimento degli Obiettivi di Perf. dei Dirigenti

Al fine di garantire la necessaria rendicontazione ciascun Dirigente predispone ed invia al Segretario Generale una relazione finale sull'attività svolta e sui risultati effettivamente raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nel corso dell'anno di riferimento. La relazione contiene le indicazioni, i riscontri, i dati e ogni altra informazione utile a dimostrare, suffragare e apprezzare la misurazione degli indicatori prefissati per ogni obiettivo e, conseguentemente, a verificare l'effettivo livello di raggiungimento, nonché alla rappresentazione delle eventuali cause esogene determinanti criticità in ordine al pieno raggiungimento dei medesimi obiettivi.

La valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali di cui alla Tabella del paragrafo n. 6 viene effettuata dall'OVC (con il supporto del S.G.) attraverso l'apposita scheda (Allegato C1), esaminando il valore finale dell'Indicatore e attribuendo un punteggio attraverso la seguente scala di giudizio (*Grading*), da graduare in base alla corrispondente fascia di valori dell'Indicatore - con riferimento al Target - (definita in sede di assegnazione dell'Obiettivo/Indicatore/Target, a mezzo della Scheda Allegato A):

Grado di raggiungimento	Fascia di valori a consuntivo	Punteggio (Score)
0 - Obiettivo non raggiunto	Peggior di "a"	0
3 - Obiettivo parzialmente raggiunto	Tra "a" e peggior di "b"	60
2 - Obiettivo non pienamente raggiunto	Tra "b" e peggior di "c"	90
1 - Obiettivo pienamente raggiunto	Uguale o Meglio di "c" con "c"= target	100

La determinazione dei punteggi effettivi dei singoli obiettivi si ottiene moltiplicando il punteggio (Score) assegnato dall'OVC relativo a ciascun obiettivo (eventualmente applicando l'"upgrade" rispetto al livello di grading eventuale dai riscontri delle rendicontazioni se l'eventuale scarto fosse

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

attribuibile a variabili esogene e comunque non si riscontrasse dannoso per l'Ente) per il peso attribuito allo stesso.

La determinazione del punteggio totale è data dalla somma dei punteggi (Score) pesati relativi ai singoli Obiettivi, compresa in un intervallo tra 0 e 100 punti.

Il punteggio complessivo viene poi riportato nella Scheda di Valutazione Individuale (Allegato F) riproporzionato a 50/100 (vedi tabella pesi di par. 4) e arrotondato alla prima cifra decimale (per difetto nel caso di centesimi da 0.01 a 0.04, per eccesso nel caso di centesimi da 0.05 a 0.09).

10.2. Valutazione degli Obiettivi individuali assegnati al personale Incaricato di Posizione Organizzativa e Alta Professionalità (IPO)

Ogni Incaricato di Posizione Organizzativa e Alta Professionalità predispone ed invia al proprio Dirigente una relazione finale sull'attività svolta e sui risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati, a mezzo di uno o più PiO, nel corso dell'anno di riferimento. La relazione contiene le indicazioni, i riscontri, i dati e ogni altra informazione utile a dimostrare, suffragare e apprezzare la misurazione degli indicatori prefissati per ogni PiO (sia relativamente alle Azioni, che alle diverse Fasi) e alla verifica del livello effettivo di raggiungimento, nonché alla rappresentazione delle eventuali cause esogene determinanti criticità in ordine al pieno raggiungimento dei medesimi.

La valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali degli Incaricati di Posizione Organizzativa di cui al paragrafo n. 4.2, viene effettuata dal Dirigente di riferimento, attraverso l'apposita Scheda (Allegato C2) esaminando il valore finale di ciascun Indicatore di Sub-Obiettivo/Azione previsto/a nel/i PiO assegnati all'IPO e attribuendo un punteggio attraverso la seguente scala di giudizio (*Grading*) da graduare in base alla corrispondente fascia di valori dell'Indicatore - con riferimento al *Target* - definita in sede di assegnazione dell'Obiettivo/Indicatore/Target (ricavabili da ciascuna Scheda di PiO e comunque attribuiti in termini riepilogativi a mezzo della Scheda Allegato A1):

Grado di raggiungimento	Fascia di valori a consuntivo	Punteggio (Score)
0 - Obiettivo non raggiunto	Peggior di "a"	0
3 - Obiettivo parzialmente raggiunto	Tra "a" e peggior di "b"	60
2 - Obiettivo non pienamente raggiunto	Tra "b" e peggior di "c"	90
1 - Obiettivo pienamente raggiunto	Uguale o Meglio di "c" con "c"= target	100

La determinazione del "punteggio totale" è data dalla somma dei punteggi (Score) pesati relativi ai singoli Sub-Obiettivi (Indicatori di Azione), eventualmente applicando l'"upgrade" rispetto al livello di grading eventuale dai riscontri delle rendicontazioni se l'eventuale scarto fosse attribuibile a variabili esogene e comunque non si riscontrasse dannoso per l'Ente. Nel caso di IPO assegnatari di più di un PiO si dovrà considerare il "punteggio totale" di ogni PiO, mediato aritmeticamente; nel caso si fosse provveduto a differenziare i pesi dei diversi PiO assegnati all'IPO (secondo i pesi rappresentati in Allegato A1 e riportati in Allegato C2) il "punteggio totale" si determinerà sommando i singoli "punteggi totali pesati di PiO" come evidenti in Allegato C2.

Il "punteggio totale" così determinato viene poi riportato nella Scheda di Valutazione Individuale (Allegato F) riproporzionato a 45/100 (vedi tabella pesi di par. 4) e arrotondato alla prima cifra decimale (per difetto nel caso di centesimi da 0.01 a 0.04, per eccesso nel caso di centesimi da 0.05 a 0.09).

In tale contesto è possibile per il Dirigente-valutatore ridurre motivatamente il *punteggio riproporzionato* di anzi descritto di una quantità al massimo pari a 10 punti, tenendo in considerazione l'effettiva "qualità del contributo alla Performance della Struttura di appartenenza" (GAP di qualità su livello atteso del contributo alla ...).

10.3. Valutazione degli specifici Obiettivi di Performance assegnati al personale di categoria A, B, C e D senza IPO

La valutazione del personale di categoria A, B, C e D (senza IPO) si riferisce a specifici Obiettivi assegnati, come già descritto, mediante l'associazione di ciascun lavoratore (individualmente o di gruppo) a specifiche Fasi di PiO (con i relativi pesi) riepilogate per fini valutativi nell'apposita Scheda individuale (Allegato C3). L'effettiva valutazione individuale prevede preliminarmente la verifica (conseguente alla rendicontazione predisposta a cura del Dirigente) se ciascuna fase assegnata si sia conclusa + o – puntualmente e con un output atteso di Fase considerato adeguato da parte dell'IPO di riferimento (se presente) assegnatario del PiO e dal Dirigente, responsabile in ultima istanza delle valutazioni dei propri collaboratori.

Come la tabella seguente evidenzia, un output di Fase considerato *inadeguato* o fornito con un *ritardo maggiore di 20 gg* determina un Grading di Livello 0. Mentre un output di Fase adeguato, ma fornito con un ritardo inferiore a 20 gg si assocerà ad uno dei restanti 3 livelli di Grading.

Livello di Grading di Fase	Esito di Fase	Score
1	in ritardo fino a 5 gg	100
2	in ritardo tra 6 e 10 gg	90
3	in ritardo tra 11 e 20 gg	60
0	in ritardo oltre i 20 gg e/o output inadeguato	0

Nella formulazione della valutazione individuale dello *Score di Fase* il Dirigente terrà conto:

- in presenza, comunque, di un output di Fase adeguato, di possibili fattori ostativi, cause di forza maggiore, contingenze imprevedibili, ... che hanno causato il possibile ritardo (considerandolo però ininfluenza per l'Ente) e potrà operare un "upgrade" rispetto allo Score in prima battuta derivante dall'associato Livello di Grading emergente dalle rendicontazioni (ad es.: un livello di Grading "2" con upgrade dello Score a 100); tale *upgrade* sarà naturalmente a beneficio di tutti i dipendenti assegnati alla specifica Fase
- della "qualità del contributo" effettivamente fornito da ciascuno dei singoli "contributori associati" ad ognuna delle Fasi, sostanzialmente determinando l'eventuale *downgrade* selettivo dello Score di Fase collettivo/comune di prima definizione (post eventuale *upgrade*) per ciascuno dei singoli Dipendenti considerati negativamente in termini relativi, da tale punto di vista.

La determinazione del "punteggio totale":

- nel caso di Dipendenti con pluralità di Fasi assegnate, ma del medesimo PiO, è data dalla somma dei punteggi (Score Assegnati) pesati relativi ad ogni Fase assegnata;
- nel caso di Dipendente con pluralità di Fasi assegnate, derivanti da due o + PiO, è data dalla somma dei singoli punteggi totali determinati (Score) per ogni Fase assegnata (come sopra definito), pesati per il "Peso relativo della Fase", come espresso riassuntivamente per ogni Dipendente nella Scheda Allegato A2 e riportato nella Scheda Allegato C3 (che individualmente deve riportare elencate tutti le Fasi assegnate, abbinate al PiO di provenienza).

Il punteggio totale così determinato viene poi riportato nella Scheda di Valutazione Individuale (Allegato F) riproporzionato a 30/100 e arrotondato alla prima cifra decimale (per difetto nel caso di centesimi da 0.01 a 0.04, per eccesso nel caso di centesimi da 0.05 a 0.09).

Al fine della formulazione del giudizio definitivo il Dirigente chiede, anche per le vie brevi, pareri e osservazioni all'Incaricato di Posizione Organizzativa al quale risulta assegnato ciascun dipendente-valutato.

In tale contesto è, peraltro, possibile per il Dirigente-valutatore ridurre motivatamente il punteggio riproporzionato di anzi descritto di un valore al massimo pari a 7 punti (per i lavoratori di Cat. D) e a 5 punti (per i restanti), tenendo in considerazione l'effettiva "qualità del contributo alla Performance della Struttura di appartenenza" (GAP di qualità su livello atteso del contributo alla

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

...). In tale eventualità, relativamente a ciascun Valutato, il Dirigente deve acquisire formalmente il parere non vincolante dell'IPO gerarchicamente competente.

11. Valutazione Individuale finale

La somma dei punteggi relativi a ciascuno dei singoli Fattori di Valutazione Finale determina lo **Score di Performance Individuale (SPI)**, che può valere al massimo 100 punti.

La determinazione di tale Punteggio Finale costituisce condizione necessaria per la determinazione e la liquidazione dei trattamenti retributivi accessori legati alla performance individuale secondo le seguenti tabelle.

Per i Dirigenti la Performance Individuale si riconduce alla Retribuzione di Risultato, così come per gli Incaricati di PO/AP. Per i restanti Dipendenti la Performance Individuale si riconduce all'ex-Indennità di Produttività.

La logica dei sistemi retributivi basati sulle performance determina come effetto della misurazione dello SPI (Individuale) la proporzionalità diretta tra il valore dello Score finale (SPI) e la quota di trattamento accessorio variabile effettivamente corrisposto rispetto al valore teorico stabilito e assegnato in sede propria. L'accennata proporzionalità è rappresentata da una curva di incentivazione differente per tipologia di lavoratore.

Dirigenti

Punteggio totale della valutazione individuale (SPI)		% del valore di Retribuzione di Risultato teorica (assegnata individualmente in fase di incarico/PEG in termini % rispetto alla rispettiva Retr. Pos. o in termini assoluti,) da corrispondere effettivamente
da	a	
100	70	= punteggio totale in %
<70		0%

Incaricati di PO/AP

Punteggio totale della valutazione individuale (SPI)		% del valore di Retribuzione di Risultato teorica (assegnata in fase di incarico in termini % della rispettiva Retr. Pos.) da corrispondere effettivamente
da	a	
100	55	= punteggio totale in %
<55		0%

Altri dipendenti

Punteggio totale della valutazione (SPI)		% Indennità di Produttività da corrispondere effettivamente rispetto al valore teorico assegnato in base a parametrizzazione/ponderazione (di categoria, ...)
da	a	
100	90	100%
89	50	= punteggio totale in %
<50		0%

12. Colloquio di Valutazione

La valutazione è effettuata dal soggetto Valutatore utilizzando le apposite Schede allegate che sono comunicate mediante sottoscrizione e contestuale consegna a mano di una copia della Scheda Allegato F a ciascun dipendente.

In sede di valutazione finale il soggetto Valutatore deve:

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

- a) effettuare il colloquio nell'ambito del quale comunica al Valutato il risultato della valutazione illustrando i punti di forza ed i punti di debolezza individuati; in particolare rispetto a questi ultimi è importante che il Valutatore sappia fornire al Valutato le motivazioni e gli eventuali suggerimenti per il loro superamento;
- b) far firmare la scheda al Valutato e raccogliere le sue eventuali osservazioni in merito alla valutazione. La comunicazione dell'esito della valutazione ha una particolare rilevanza al fine di favorire un importante momento di confronto che può assumere un elevato aspetto motivante anche con riferimento alle possibili azioni migliorative da individuare e poi intraprendere;
- c) inviare le schede di valutazione alla struttura competente per la Gestione del Personale.

13. Richiesta di Revisione della Valutazione

Entro 5 giorni lavorativi dalla sottoscrizione e consegna della scheda, ovvero dal ricevimento della stessa in caso di assenza, il personale valutato dal proprio dirigente può chiedere la revisione della valutazione all'Organo di Valutazione e Controllo esponendo analiticamente i motivi della richiesta. Il personale Dirigente può chiedere, negli stessi termini, la revisione della valutazione al Segretario Generale.

Entro 10 giorni dal ricevimento dell'istanza di revisione il soggetto competente ad esaminare la richiesta valuta la stessa assicurando il principio del contraddittorio ed espletando gli eventuali adempimenti istruttori atti ad acquisire ulteriori elementi di conoscenza. Nell'ambito dello svolgimento del contraddittorio il dipendente può farsi assistere dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia; del contraddittorio viene redatto apposito verbale. Il predetto termine è di 20 giorni nel caso di richieste di revisione indirizzate all'Organo di Valutazione e Controllo.

Entro i 10 giorni successivi al contraddittorio il procedimento di revisione della valutazione deve essere definitivamente concluso da parte del Segretario Generale o dell'Organo di Valutazione e Controllo con la relativa comunicazione al dipendente interessato di conferma o modifica della valutazione espressa. In entrambi i casi la comunicazione contiene la motivazione alla base della scelta effettuata.

14. Valutazione Negativa

È considerata valutazione negativa l'attribuzione ad un lavoratore di un punteggio complessivo relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali/collettivi (Performance quantitativa) e ai fattori relativi alle Competenze/Comportamenti (Performance qualitativa) inferiore a 40 punti (su 80).

15. Applicazione e miglioramento continuo del Sistema

L'applicazione del presente Sistema di valutazione del personale del Comune di Borgaro T.se decorre dall'anno 2020 con l'attribuzione degli obiettivi individuali e collettivi 2020 conseguenti al PEG 2020-2022.

Dopo il secondo anno pieno di applicazione si provvederà (a cura del Segretario Generale e d'intesa con l'OVC) a verificare le possibili miglie/ integrazioni.

ALLEGATO – PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI

La metodologia qui definita per attuare le progressioni economiche orizzontali soddisfa quanto previsto dall'art 3 del D.Lgs 150/09 e smi: cioè complessivamente gli esiti della valutazione annuale delle performance individuali *“rilevano ai fini sia del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, sia del conferimento degli incarichi dirigenziali”*.

I criteri conseguenti sono:

- *esclusivi*:
 - aver ricevuto una sanzione disciplinare definitiva di non irrilevante entità negli ultimi tre anni
 - aver maturato un punteggio valutativo individuale annuale derivante dal sistema di Performance Management inferiore a 50/100 per due anni consecutivi o per tre anni non consecutivi negli ultimi 5 anni.

- *selettivi*: nel senso che si ordineranno i lavoratori all'interno di ogni categoria in ordine decrescente di punteggio derivante dall'applicazione della metodologia allegata al presente documento di illustrativo e, quindi, si considereranno aver superato la progressione i lavoratori che saranno ricompresi entro il budget di categoria. Inoltre, si escluderanno, comunque, i lavoratori con punteggi risultanti inferiori a 40/100. Tali casi saranno comunicati all'Organismo di Valutazione per le opportune azioni.

Precisazioni:

1. Il criterio A-C5 sarà graduato come segue:
 - nessun titolo: 0 punti
 - titolo non strettamente attinente le funzioni svolte: 50 punti
 - titolo attinente le funzioni svolte: 100 punti.
2. La valutazione del criterio A – A2 deriverà dalla media aritmetica dei valori dello “Score Definitivo Assegnato” negli ultimi tre anni al *Portafoglio Competenze* del singolo Lavoratore, come rinvenibile nella “Scheda All. C ...” individuale del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance adottato dal Comune.
3. La valutazione del criterio B – A1 deriverà dal “Punteggio Totale” (nel caso di un solo PIO) o dalla somma dei “Punteggi Totali pesati di ciascun PIO” (nel caso di + PiO di riferimento), come rinvenibile nella “Scheda All. C ...” individuale del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance adottato dal Comune, in termini di Score medio di anno riferito all'ultimo triennio utile.

(Vedasi Fogli excel – metodologia, da cui sono tratte le seguenti Figure)

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

CATEGORIA	CATEGORIA	CATEGORIA	CATEGORIA
A	B	C	D e ultimi liv. ec. B e C

MACRO-CRITERIO "A"

CRITERI

<i>ESPERIENZA LAVORATIVA E COMPETENZE</i>	A-A1	A-A1	A-A1	A-A1
	A-A2	A-A2	A-A2	A-A2
<i>IMPEGNO E QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI</i>	A-B1	A-B1	A-B1	A-B1
	A-B2	A-B2	A-B2	A-B2
	A-B3	A-B3	A-B3	A-B3
	A-B4	A-B4	A-B4	A-B4
	A-B7	A-B5	A-B5	A-B5
		A-B7	A-B6	A-B6
			A-B7	A-B7
<i>PRESTAZIONI RESE</i>	A-C1	A-C1	A-C1	A-C1
	A-C2	A-C2	A-C2	A-C2
	A-C3	A-C3	A-C3	A-C3
	A-C4	A-C4	A-C4	A-C4
		A-C5	A-C5	A-C5
			A-C6	A-C7*

* solo per CAT "D"

MACRO-CRITERIO "B"

RISULTATI RAGGIUNTI

B-A1	B-A1	B-A1	B-A1
------	------	------	------

PESI ALL'INTERNO DEL MACRO CRITERIO "A"

	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Cat. D
Criterio A	0,5	0,4	0,35	0,3
Criterio B	0,3	0,25	0,3	0,3
Criterio C	0,2	0,35	0,35	0,4
Totale	1	1	1	1

PESATURA DEI MACRO-CRITERI

	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Cat. D
A - Esperienza e Prestazioni	0,6	0,6	0,5	0,4
B - Risultati	0,4	0,4	0,5	0,6
Totale	1	1	1	1

METODOLOGIA PER LA PROGRESSIONE ECONOMICA (ex ccnl 1999)

Macro criterio "A"
ESPERIENZA E PRESTAZIONI

PUNTEGGI RAGGIUNGIBILI IN ORDINE:

ALL'ESPERIENZA LAVORATIVA E ALLE COMPETENZE ACQUISITE

		N/A (*)	Punteggio minimo	Punteggio massimo
A-A1	Anzianità di vita lavorativa acquisita nella stessa categoria, nel Comune di Savona: per ogni anno 6 punti.		0	100
A-A2	Livello adeguatezza portafoglio Competenze acquisite e applicate		0	100
PUNTEGGIO RAGGIUNGIBILE			0	100

ALL'IMPEGNO ED ALLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI

		N/A (*)	Punteggio minimo	Punteggio massimo
A-B1	Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi		0	100
A-B2	Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità		0	100
A-B3	Disponibilità alle variazioni di orario per esigenze di servizio nell'ambito dell'orario di lavoro ordinario		0	100
A-B4	Capacità di iniziativa personale e propositiva per soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro		0	100
A-B5	Capacità di rapporto con i superiori		0	100
A-B6	Capacità di rapporto con i collaboratori ed i colleghi		0	100
A-B7	Capacità di rapporto con l'utenza		0	100
PUNTEGGIO RAGGIUNGIBILE				100

**ALLE PRESTAZIONI RESE, ANCHE SE
CONSEQUENTI AD INTERVENTI
DI FORMAZIONE PROFESSIONALE**

		N/A (*)	Punteggio	
			minimo	massimo
A-C1	Capacità di autonomia operativa nell'ambito delle istruzioni impartite		0	100
A-C2	Applicazione corretta ai casi concreti delle nozioni apprese durante l'attività di servizio		0	100
A-C3	Utilizzo di nuove tecnologie, di nuove procedure o metodologie lavorative		0	100
A-C4	Partecipazione a convegni e giornate studio organizzate d'intesa con l'Amministrazione ovvero la cui partecipazione sia stata richiesta dall'Amministrazione stessa		0	100
A-C5	Titolo di studio superiore rispetto a quello richiesto per l'accesso alla categoria		0	100
A-C6	Assunzione, con continuità, di responsabilità ad elevato effettivo impatto esterno		0	100
A-C7	Possesso dell'abilitazione all'esercizio di una libera professione correlata all'attività <i>de facto</i> svolta (solo se non sia richiesta come requisito per l'accesso) ovvero partecipazione a master universitari o a dottorati di ricerca.		0	100

PUNTEGGIO RAGGIUNGIBILE

100

Macro criterio "B"
RISULTATI RAGGIUNTI

		N/A (*)	Punteggio	
			minimo	massimo
B-A1	Valutazione in ordine alla qualità dei risultati raggiunti dal dipendente nel corso dell'anno nell'esercizio della sua attività lavorativa.		0	100

PUNTEGGIO RAGGIUNGIBILE

100

(*) N/A nel caso in cui, dato il profilo professionale del dipendente, il fattore non si attagli oppure nel caso in cui relativamente al criterio "impegno e qualità delle prestazioni individuali" un fattore sia già stato considerato nella valutazione del Portafoglio individuale di Competenze

SEGUONO IN APPENDICE TABELLE (1, 2, 3, 4, 5) E SCHEDE ALLEGATE (PIO, A, B, C, F, PEO)

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

TABELLA N. 1 “Competenze e Comportamenti per il personale dirigente”

La valutazione delle competenze e dei comportamenti del personale dirigente avviene sulla base di sette competenze/comportamenti, di cui cinque previste obbligatoriamente per tutti e due indicate tra le restanti da parte del SG d'intesa con l'OVC.

Fattore di Competenza		peso
1) orientamento al risultato	obbligatoria	20
2) integrità e osservanza delle regole	obbligatoria	20
3) valorizzazione e gestione risorse umane	obbligatoria	15 (di cui 5 sul livello di differenziazione delle valutazioni)
4) dominio digitale	obbligatoria	10
5) competenze specialistiche	obbligatoria	15
6) relazioni e integrazione	tra queste, 2 Competenze indicate dal SG d'intesa con l'OVC	Ciascuna con peso 10
7) organizzazione e programmazione		
8) iniziativa e autonomia		
9) flessibilità e gestione cambiamento		
10) risoluzione problemi e innovazione		
11) negoziazione e gestione conflitti		

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

TABELLA N. 2 “Dizionario delle Competenze e dei Comportamenti per la valutazione del personale dirigente”

Il sistema prevede i seguenti 11 fattori di valutazione delle competenze e comportamenti dei dirigenti:

1)

ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Capacità di orientare il proprio lavoro, il proprio impegno e competenze al raggiungimento degli obiettivi sia individuali che organizzativi assicurando un livello di prestazione coerente alla natura e importanza degli obiettivi stessi anche in presenza di criticità ed incertezza	NON ADEGUATO	Non persegue efficacemente gli obiettivi assegnati. L'attenzione ai risultati è superficiale e prevalgono atteggiamenti burocratici. Non contribuisce a delineare seriamente gli obiettivi della struttura. Non ha una visione chiara dei risultati correlati alle funzioni della struttura. L'attività è organizzata e svolta esclusivamente per singoli adempimenti/atti e non per obiettivi.
		MIGLIORABILE	Attua i programmi e persegue gli obiettivi limitando il suo impegno al raggiungimento di standard minimi. Non svolge un ruolo proattivo nei confronti della struttura. Considera ancora prevalente l'adempimento rispetto al raggiungimento del risultato finale.
		ADEGUATO	Mette al centro della propria azione il raggiungimento degli obiettivi previsti. Ha un atteggiamento di verifica continua sulla reale efficacia delle procedure e sull'utilità delle prassi amministrative. Si attiva con tutti i soggetti con cui si relaziona per favorire il raggiungimento degli obiettivi della struttura
		ELEVATO	L'orientamento al risultato contraddistingue tutta la sua attività. Traduce le direttive strategiche in obiettivi e azioni sfidanti per se e per i propri collaboratori. Svolge un ruolo proattivo e di traino nei confronti non solo della struttura ma anche di altri soggetti per il conseguimento di standard di risultato sempre più elevati

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

2)

INTEGRITÀ E OSSERVANZA DELLE REGOLE	Capacità di garantire nello svolgimento del ruolo e delle responsabilità assegnate la massima integrità e l'osservanza delle normative, delle regole e delle scadenze assicurando un costante impulso e controllo nei confronti dei propri collaboratori anche con riferimento alla normativa anticorruzione, trasparenza ed al codice di comportamento	NON ADEGUATO	Non rispetta normative e regole connesse alla propria attività e funzioni. Non cura la verifica degli obblighi contrattuali nei confronti del personale assegnato. Nella maggior parte dei casi non rispetta le scadenze richieste per lo svolgimento delle funzioni e delle attività organizzative interne.
		MIGLIORABILE	Si adegua alle norme e regole con atteggiamento formalistico e non sempre costruttivo. Non considera prioritario svolgere un ruolo di controllo e impulso dell'osservanza delle regole nei confronti del personale. Ha qualche difficoltà nel rispetto delle scadenze.
		ADEGUATO	Sa conciliare l'osservanza dei vincoli normativi e delle regole con l'attività della struttura e con l'efficace perseguimento degli obiettivi. Periodicamente verifica l'osservanza delle regole da parte del personale assegnato. Rispetta tutte le scadenze richieste.
		ELEVATO	Fa dell'osservanza delle norme e delle regole una caratteristica trasversale e un valore aggiunto nell'attività della struttura. Svolge un ruolo di continua verifica e impulso affinché il personale assegnato curi l'osservanza delle regole anche quale fattore professionalizzante. Considera le scadenze non solo un vincolo regolamentare e normativo ma quale elemento di qualità del lavoro.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

3)

VALORIZZAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE	Capacità di assolvere correttamente alle funzioni, responsabilità e prerogative dirigenziali nella gestione del personale. Capacità di valutare con obiettività e orientamento meritocratico i propri collaboratori.	NON ADEGUATO	Non svolge, se non sporadicamente, l'attività di indirizzo, guida e coordinamento del personale assegnato. Non condivide obiettivi e finalità della struttura e non incoraggia i collaboratori a sviluppare capacità e competenze. Considera la direzione per obiettivi e la valutazione un mero ed inutile adempimento burocratico e trasmette in maniera esplicita ed implicita tale atteggiamento ai propri collaboratori. Si sottrae alle proprie responsabilità dirigenziali e per quieto vivere tende ad accogliere anche richieste ingiustificate e consente all'interno della struttura una cattiva distribuzione del lavoro ed inefficienze.
		MIGLIORABILE	Percepisce l'importanza di una buona gestione del personale ma a volte non riesce a coordinare la struttura e coinvolgere i singoli collaboratori. Di norma controlla l'attività del personale ma spesso è poco efficace nel prendere provvedimenti correttivi. In caso di imprevisti o conflitti interni ha qualche difficoltà nella risoluzione delle problematiche organizzative e gestionali che tende a ricondurre a fattori esterni
		ADEGUATO	Valuta il personale assegnato. Controlla l'attività ed esige il rispetto degli obiettivi con atteggiamento meritocratico. Conosce i propri collaboratori e cerca di valorizzare ognuno di essi per il contributo che può fornire alla struttura promuovendo l'efficacia del gruppo. Interviene nell'ambito della propria autonomia organizzativa per migliorare l'attività in caso di imprevisti e problematiche (es. carenze di organico, nuovi compiti ecc..).
		ELEVATO	Afferma e rafforza nei confronti del proprio personale il prestigio della propria organizzazione. Nell'esercizio del ruolo dirigenziale e delle proprie scelte organizzative sa essere indipendente senza farsi condizionare da logiche di amicizia o appartenenza. Valorizza capacità e competenze dei collaboratori sapendo individuare per ognuno di essi punti di forza e fattori da migliorare. Sa essere un leader autorevole che svolge un'attività costante di promozione e assistenza per il miglioramento dei risultati e del clima interno alla struttura nonostante imprevisti e nuovi carichi di lavoro.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

4)

DOMINIO DIGITALE	Capacità di utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie dell'informazione per il lavoro e le relative applicazioni gestionali. Sono quindi competenze utili a favorire l'interazione con cittadini con competenze digitali e a sfruttare il potenziale di efficientamento e speditezza che le tecnologie digitali permettono alla gestione dei processi di ciascuna PA, sia nei confronti dei cittadini/stakeholders, che in termini di interoperabilità tra PA.	NON ADEGUATO	Dimostra di non possedere alcuna abilità di base nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICTs), in termini sia di uso del PC per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare dati e informazioni, sia per comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet.
		MIGLIORABILE	Dimostra di possedere alcuna abilità di base nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICTs), in termini sia di parziale sfruttamento delle potenzialità del PC per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare dati e informazioni, sia di non elevata inclinazione a comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet.
		ADEGUATO	È preparato e applica quando possibile/necessario tutte le ICTs e le relative applicazioni rese disponibili dall'Amministrazione valorizzandone il vantaggio personale e organizzativo, curando altresì l'auto-formazione e l'aggiornamento professionale personale.
		ELEVATO	È preparato e applica quando possibile/necessario tutte le ICTs e le relative applicazioni rese disponibili dall'Amministrazione valorizzandone il vantaggio personale e organizzativo. Si rende disponibile ad applicazioni sperimentali di nuove tecnologie/applicazioni stimolando la crescita delle competenze digitali dei propri colleghi e collaboratori, curando altresì l'auto-formazione e l'aggiornamento professionale personale e dei propri collaboratori.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

5)

COMPETENZE SPECIALISTICHE	Capacità di applicare e approfondire le conoscenze specialistiche e tecniche necessarie allo svolgimento della propria attività e al raggiungimento degli obiettivi. Capacità di aggiornamento e autoformazione nelle materie relative all'ambito disciplinare di competenza	NON ADEGUATO	Si dimostra poco preparato e competente. È restio ad approfondire le materie di competenza. Non cura la formazione e l'aggiornamento.
		MIGLIORABILE	Ha una conoscenza non sempre approfondita delle materie della struttura. Considera la formazione e l'aggiornamento professionale un elemento positivo ma non prioritario.
		ADEGUATO	È preparato e competente nelle materie connesse alla propria attività. Riconosce l'importanza e cura la formazione e l'aggiornamento professionale.
		ELEVATO	Sa conciliare il ruolo di dirigente organizzatore con quello di specialista della materia. Cura costantemente la formazione e l'aggiornamento. Dimostra di avere una conoscenza ampia, approfondita e di scenario che gli consente di usufruire e valorizzare le competenze specialistiche dei propri collaboratori.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

6)

RELAZIONI E INTEGRAZIONE	<p>Capacità di creare e mantenere una rete di relazioni professionali efficaci e costruttive dimostrando empatia e capacità di ascolto.</p> <p>Capacità di orientare la propria azione verso il soddisfacimento dei bisogni dell'utenza interna ed esterna.</p> <p>Capacità di integrarsi con le altre strutture, contribuire al lavoro di gruppo e favorire la circolazione delle informazioni</p>	NON ADEGUATO	<p>Non cura la qualità delle relazioni interpersonali. Provoca frequenti conflitti interpersonali. Ha un atteggiamento nei confronti dei propri interlocutori ostile e difensivo "a prescindere" che fa sì che i soggetti esterni si rivolgano ad altri componenti della struttura. Non fornisce la necessaria collaborazione alle altre strutture. Non si pone dal punto di vista del destinatario del servizio e non si cura dei bisogni dei clienti interni ed esterni.</p>
		MIGLIORABILE	<p>Gestisce in maniera soddisfacente le relazioni interpersonali ma a volte si trincerava in atteggiamenti difensivistici divenendo poco disponibile all'integrazione e alla collaborazione. Ha un atteggiamento poco proattivo nei gruppi di lavoro limitandosi a salvaguardare la propria posizione. Non appare particolarmente attento ai bisogni dell'utenza interna ed esterna.</p>
		ADEGUATO	<p>Svolge il proprio ruolo con particolare attenzione per le relazioni interpersonali.</p> <p>Sa integrare efficacemente la struttura con l'esterno consapevole dei bisogni dell'utenza interna o esterna. Fornisce la necessaria collaborazione ad altri soggetti e nei gruppi di lavoro.</p>
		ELEVATO	<p>È particolarmente abile nella gestione delle relazioni interpersonali e sa gestire l'insorgere di eventuali conflitti. Riesce a far divenire tale capacità un valore aggiunto dell'attività della struttura. Fornisce senza indugio e secondi fini la massima collaborazione ad altri soggetti e nei gruppi di lavoro. Promuove l'integrazione della propria struttura nell'ambito dell'Ente e verso i clienti esterni ed interni.</p>

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

7)

ORGANIZZAZIONE E PROGRAMMAZIONE	<p>Capacità di organizzare, pianificare e programmare efficacemente la propria attività e le funzioni della struttura attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, economiche e strumentali disponibili.</p> <p>Capacità di migliorare l'organizzazione del lavoro anche attraverso una corretta assegnazione dei compiti ed equilibrata distribuzione dei carichi di lavoro</p>	NON ADEGUATO	<p>Svolge la propria attività senza alcuna programmazione di medio e lungo periodo. Non cura l'organizzazione interna alla struttura lasciando il personale ad autogestirsi. Non attribuisce importanza all'organizzazione del lavoro affidandosi di volta in volta a singole direttive.</p>
		MIGLIORABILE	<p>Organizza e programma il lavoro del personale e le attività della struttura solo in occasione di compiti particolarmente complessi e della definizione degli obiettivi.</p>
		ADEGUATO	<p>Sa organizzare in maniera efficace la struttura individuando priorità e programmando le attività necessarie al perseguimento degli obiettivi. Cura l'organizzazione del lavoro ponendo attenzione alla distribuzione dei carichi di lavoro.</p>
		ELEVATO	<p>Impronta tutta l'attività della struttura ad un'attenta organizzazione di ruoli, compiti e carichi di lavoro. Realizza una programmazione dettagliata di tutte le funzioni della struttura.</p> <p>Innova i metodi di lavoro e le procedure alla ricerca costante del miglioramento del servizio.</p>

8)

INIZIATIVA E AUTONOMIA	<p>Capacità di assumere iniziative ed agire concretamente al fine di svolgere al meglio le proprie attività e superare le criticità.</p> <p>Capacità di agire autonomamente e proattivamente senza attendere input da altri soggetti.</p>	NON ADEGUATO	<p>Non prende iniziative e agisce solo su sollecitazione esterna oppure quando la situazione è molto critica. Non agisce in maniera autonoma e attende sempre istruzioni dal superiore gerarchico.</p>
		MIGLIORABILE	<p>Assume iniziative ma stenta a mantenerle e portarle al risultato. La sua autonomia si limita alla gestione ordinaria.</p>
		ADEGUATO	<p>Ha capacità di iniziativa senza bisogno di sollecitazioni esterne. Agisce in maniera autonoma pur nel rispetto dei diversi ruoli organizzativi.</p> <p>Agisce nella giusta autonomia a seconda del ruolo svolto.</p>
		ELEVATO	<p>Assume una costante iniziativa anche nei confronti di soggetti esterni alla struttura.</p>

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

9)

FLESSIBILITÀ E GESTIONE CAMBIAMENTO	Capacità di adattare il proprio lavoro alle diverse situazioni e alle nuove esigenze organizzative. Capacità di interpretare e gestire le problematiche derivanti dall'evoluzione del contesto esterno in cui opera la struttura e da mutamenti, normativi ed organizzativi	NON ADEGUATO	Resta ancorato al proprio punto di vista che non è disponibile a rimettere in discussione, senza comprendere la complessità del contesto. È per principio ostile ad ogni cambiamento e non collabora all'introduzione di innovazioni nelle funzioni/procedure
		MIGLIORABILE	La capacità di comprensione del contesto non risulta sempre adeguata. Aderisce ai cambiamenti in modo più formale che sostanziale
		ADEGUATO	È aperto e disponibile al cambiamento cercando di adeguare il proprio ruolo e i compiti della struttura alla nuova situazione. È in grado di cogliere la complessità del contesto. Sa gestire gli indirizzi di cambiamento e le conseguenze sulle azioni della struttura.
		ELEVATO	Ha una visione strategica dell'Amministrazione e sa anticipare i cambiamenti e i possibili sviluppi futuri. Recepisce gli indirizzi di cambiamento promossi dall'Amministrazione e sa tradurli in azioni concrete

10)

RISOLUZIONE PROBLEMI E INNOVAZIONE	Capacità di proporre soluzioni efficaci e concrete alle problematiche sottoposte con approccio proattivo e analitico. Capacità di introdurre innovazioni nell'organizzazione e nelle procedure della struttura.	NON ADEGUATO	Poco incline ad adottare nuove prospettive e ricercare il miglioramento. Non risolve adeguatamente i problemi che si pongono oppure propone soluzioni scarsamente innovative o palesemente inefficaci.
		MIGLIORABILE	Cerca una soluzione solo quando i problemi si sono manifestati in tutta la loro consistenza. Propone delle soluzioni non sempre efficaci e poco innovative. Fatica a perseguire le soluzioni individuate di fronte alle difficoltà.
		ADEGUATO	È in grado di inquadrare con chiarezza il problema. Dimostra capacità di risoluzione anche di problematiche caratterizzate da complessità ed interdipendenza. È propenso a individuare soluzioni innovative tenendo presente la fattibilità e la tempestività
		ELEVATO	Intravede in anticipo i problemi e mette in moto le strategie per risolverli spesso in maniera innovativa. Dimostra una elevata capacità di risoluzione dei problemi posti anche di fronte a situazioni particolarmente complesse e cronicizzate.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

11)

NEGOZIAZIONE E GESTIONE CONFLITTI	Capacità di affrontare positivamente il confronto e il negoziato con i propri interlocutori cercando soluzioni vantaggiose per le parti. Capacità di risolvere e gestire con equilibrio i conflitti riducendone gli effetti negativi.	NON ADEGUATO	Non riesce ad affermare il proprio punto di vista se non facendo ricorso alla parte emotiva, nel difendere le proprie posizioni si irrigidisce inutilmente e non riesce a gestire il potenziale conflitto.
		MIGLIORABILE	Si impegna nel confronto e nella negoziazione ma con risultati scarsi. Il suo ascolto nei confronti degli interlocutori appare di mera formalità. Sottovaluta i conflitti interni ed esterni.
		ADEGUATO	Sa condurre con equilibrio il confronto e la negoziazione. Dimostra attenzione e sensibilità non formali nei confronti delle posizioni altrui. Riesce a limitare e gestire i conflitti con efficacia.
		ELEVATO	Affronta con successo il confronto aggregando consenso e condivisione alle soluzioni prospettate. Dimostra grande abilità nel condurre e concludere il negoziato. Affronta sul nascere i potenziali conflitti riconducendo le parti a posizioni equilibrate e non strumentali.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

TABELLA N. 3 “Competenze e comportamenti per il personale di cat. A, B, C e D”

La valutazione delle competenze e dei comportamenti del personale di categoria A, B, C e D (con o senza PO/AP) avviene sulla base di alcuni fattori valutativi, di cui alcuni obbligatori per tutti ed alcuni scelti dal soggetto valutatore, variabili nel numero e nel peso a seconda della categoria del personale e dell'incarico rivestito:

Competenza/comportamento	A/B	peso	C	peso	D senza PO	peso	D con PO	peso
	<i>n. 3 competenze</i>		<i>n. 4 competenze</i>		<i>n. 5 competenze</i>		<i>n. 7 competenze</i>	
1. impegno e coinvolgimento nei processi lavorativi	predefinita	40	predefinita	30	predefinita	25	predefinita	20
2. integrità e osservanza delle regole	predefinita	20	predefinita	20	predefinita	25	predefinita	25
3. qualità, accuratezza e precisione	1 scelta dal valutatore tra le 14 residue	40	2 scelte dal valutatore tra le 14 residue	25 l'una	predefinita	15	predefinita	10
4. collaborazione e lavoro di squadra					predefinita	15	predefinita	15
5. dominio digitale					predefinita	10		
6. organizzazione, autonomia e iniziativa								
7. orientamento all'utente								
8. flessibilità e gestione cambiamento								
9. risoluzione dei problemi								
10. gestione delle procedure amministrative e/o contabili e/o tecniche di competenza								
11. utilizzo delle procedure e dei sistemi informatici								
12. segreteria, assistenza, gestione documentale								
13. erogazione servizi tecnici e/o amministrativi								
14. contabilità e bilancio								
15. controlli, vigilanza e ispezioni								
16. competenze professionali								

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

TABELLA N. 4 “Dizionario delle Competenze e dei Comportamenti per la valutazione del personale di cat. A, B, C e D”

Il sistema prevede i seguenti 16 fattori di valutazione delle competenze e comportamenti:

1)

IMPEGNO E COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI LAVORATIVI	Capacità di impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti ed attività assegnate anche in termini di presenza effettiva e di carico di lavoro realizzato. Capacità di garantire il necessario coinvolgimento nei processi lavorativi al fine del raggiungimento degli obiettivi della struttura	NON ADEGUATO	Rende impossibile poter fare affidamento su di lui a causa del limitatissimo carico di lavoro svolto e della ridotta presenza effettiva. Non risulta coinvolto produttivamente in nessun processo di lavoro nell'ambito della struttura.
		MIGLIORABILE	Partecipa ai processi lavorativi, ma non garantisce continuità nell'azione, nella presenza effettiva e nello svolgimento di carichi di lavoro adeguati alle necessità della struttura.
		ADEGUATO	È pienamente coinvolto e presente nei processi di lavoro e svolge tutto il carico di lavoro assegnato. È affidabile per fornire il necessario contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura e nel mantenimento degli standard di competenza.
		ELEVATO	Svolge un carico di lavoro superiore alla media del restante personale della struttura ed è coinvolto in gran parte dei processi lavorativi. È un punto di riferimento per i colleghi e il dirigente nelle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi e nel miglioramento degli standard di competenza.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

2)

<p style="text-align: center;">INTEGRITÀ E OSSERVANZA DELLE REGOLE</p>	<p>Capacità di garantire nello svolgimento del ruolo e dei compiti affidati la massima integrità e l'osservanza delle normative, delle regole e delle scadenze assicurando il rispetto delle norme relative al rapporto di lavoro, alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza ed al codice di comportamento</p>	<p style="text-align: center;">NON ADEGUATO</p>	<p>Non rispetta le normative e le regole connesse alla propria attività ed ai compiti assegnati. Viola la normativa relativa al rapporto di lavoro. Nella maggior parte dei casi non rispetta le scadenze e le modalità richieste per lo svolgimento dei propri compiti e delle attività organizzative interne.</p>
		<p style="text-align: center;">MIGLIORABILE</p>	<p>Si adegua alle norme e regole con atteggiamento passivo e formalistico. Dimostra qualche difficoltà nel rispetto delle scadenze.</p>
		<p style="text-align: center;">ADEGUATO</p>	<p>Rispetta ed è consapevole degli obblighi relativi al rapporto di lavoro e alla normativa inerente la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza. Sa conciliare l'osservanza dei vincoli normativi e delle regole con i compiti assegnati. Rispetta tutte le scadenze richieste e considera in termini neutrali gli standard di qualità da rispettare.</p>
		<p style="text-align: center;">ELEVATO</p>	<p>Garantisce l'osservanza delle regole in tutte le attività svolte e dimostra interesse all'aggiornamento su norme e regolamentazioni. Ritiene l'osservanza di tutte le norme quale ulteriore fattore professionalizzante e considera il rispetto delle scadenze e dei tempi procedurali non solo un obbligo, ma un elemento di qualità del lavoro e di prevenzione della corruzione.</p>

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

3)

QUALITÀ, ACCURATEZZA E PRECISIONE	<p>Capacità di essere accurato e preciso nello svolgimento dei compiti assegnati ricercando ordine e controllo.</p> <p>Capacità di ridurre al minimo la presenza di errori ed incongruenze, ottenuta con la costante verifica del proprio lavoro, al fine di mantenere un buon livello qualitativo.</p> <p>Capacità di garantire un costante impegno finalizzato al miglioramento continuo della qualità, sia nelle singole fasi di attuazione che nei prodotti risultanti.</p>	NON ADEGUATO	<p>Lavora in modo disattento, discontinuo ed approssimativo, con prevalenti atteggiamenti burocratici. Dimostra una superficiale attenzione al risultato ed il suo lavoro risulta poco affidabile.</p> <p>Non si preoccupa di eventuali problematiche non esplicitamente espresse nelle direttive e non si pone obiettivi di miglioramento .</p>
		MIGLIORABILE	<p>Dimostra difficoltà nel perseguire gli obiettivi assegnati, limitandosi agli adempimenti entro gli standard minimi. Il suo lavoro è svolto con la minima accuratezza richiesta, senza spingersi a controllare o migliorare i contenuti ed i processi.</p> <p>Non si adopera per ottenere miglioramenti specifici.</p>
		ADEGUATO	<p>Svolge le proprie attività realizzandole con precisione ed accuratezza adeguate.</p> <p>Controlla con sistematicità informazioni, scadenze, eventuali criticità ed organizza con cura la documentazione necessaria per le attività.</p> <p>Ha un atteggiamento di verifica continua sulla efficacia delle procedure e sull'utilità delle prassi amministrative. Si pone obiettivi di miglioramento, anche attraverso nuove modalità di lavoro.</p>
		ELEVATO	<p>Garantisce un costante ed elevato livello di prestazione. Il suo lavoro risulta sempre caratterizzato da attenzione, accuratezza e puntualità.</p> <p>Le modalità di svolgimento delle sue attività sono sempre finalizzate a risultati qualitativamente rilevanti. Dimostra impegno e responsabilità nel migliorare qualitativamente il suo lavoro. Nel caso di errori e imprecisioni, ne fa tesoro e condivide il rimedio al fine di non ripetere l'errore (impara dagli errori).</p>

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

4)

COLLABORAZIONE E LAVORO DI SQUADRA	Capacità di collaborare e cooperare efficacemente con il dirigente e con i colleghi. Capacità di lavorare in gruppo e integrarsi positivamente nel contesto lavorativo.	NON ADEGUATO	Non cura la qualità delle relazioni interpersonali. Non condivide le informazioni e non è disponibile a fornire collaborazione ai colleghi interni ed esterni alla struttura. Dimostra scarsa attenzione alle dinamiche del gruppo e tendenza ad alimentare controproducenti situazioni di disagio e contrasto.
		MIGLIORABILE	Collabora a livello strettamente formale e dimostra propensione al lavoro individuale. Presenta difficoltà relazionali e spesso assume atteggiamenti difensivi sia nella relazione interpersonale che nella condivisione del lavoro. Nel gruppo di lavoro dimostra poca iniziativa e non apporta valore aggiunto, limitandosi a mantenere la propria posizione.
		ADEGUATO	Svolge il proprio ruolo con particolare attenzione per le relazioni interpersonali. Ha un atteggiamento positivo verso gli altri. Fornisce la necessaria collaborazione ad altri soggetti e nei gruppi di lavoro, condivide le informazioni rilevanti ed utili.
		ELEVATO	Dimostra capacità di ascolto, immedesimazione, comprensione degli altri e ricerca i punti di contatto tra componenti del gruppo. Fornisce senza indugio e secondi fini la massima collaborazione ad altri soggetti e nei gruppi di lavoro. Promuove la comunicazione interna al gruppo. Sollecita idee ed opinioni utili per assumere decisioni o predisporre piani. Dimostra capacità di mediazione nell'ambito del gruppo ed attitudine a trasmettere e promuovere valori condivisi.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

5)

DOMINIO DIGITALE	Capacità di utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie dell'informazione per il lavoro e le relative applicazioni gestionali. Sono quindi competenze utili a favorire l'interazione con cittadini con competenze digitali e a sfruttare il potenziale di efficientamento e speditezza che le tecnologie digitali permettono alla gestione dei processi di ciascuna PA, sia nei confronti dei cittadini/stakeholders, che in termini di interoperabilità tra PA.	NON ADEGUATO	Dimostra di non possedere alcuna abilità di base nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICTs), in termini sia di uso del PC per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare dati e informazioni, sia per comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet.
		MIGLIORABILE	Dimostra di possedere alcuna abilità di base nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICTs), in termini sia di parziale sfruttamento delle potenzialità del PC per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare dati e informazioni, sia di non elevata inclinazione a comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet.
		ADEGUATO	È preparato e applica quando possibile/necessario tutte le ICTs e le relative applicazioni rese disponibili dall'Amministrazione valorizzandone il vantaggio personale e organizzativo, curando altresì l'auto-formazione e l'aggiornamento professionale personale.
		ELEVATO	È preparato e applica quando possibile/necessario tutte le ICTs e le relative applicazioni rese disponibili dall'Amministrazione valorizzandone il vantaggio personale e organizzativo. Si rende disponibile ad applicazioni sperimentali di nuove tecnologie/applicazioni stimolando la crescita delle competenze digitali dei propri colleghi e collaboratori, curando altresì l'auto-formazione e l'aggiornamento professionale personale e dei propri collaboratori.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

6)

ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	Capacità di orientare il proprio lavoro e le proprie azioni verso il soddisfacimento dei bisogni dell'utenza interna ed esterna ed alla qualità del servizio	NON ADEGUATO	Dimostra scarsa propensione a relazionarsi con l'utenza e ad individuarne le necessità. Non si fa coinvolgere nella cura delle problematiche conseguenti alla gestione delle richieste dei clienti interni ed esterni.
		MIGLIORABILE	Garantisce una relazione sufficiente con l'utenza senza un particolare coinvolgimento. Non è molto interessato a migliorare la qualità del servizio reso all'utenza, né al parere dell'utente/cittadino sulla qualità medesima.
		ADEGUATO	Sa individuare i bisogni dell'utenza e si attiva per il loro soddisfacimento. Orienta il proprio lavoro alla qualità del servizio fornito.
		ELEVATO	Ascolta, conosce ed approfondisce i bisogni e le aspettative dell'utenza. Propone le necessarie soluzioni finalizzate al loro soddisfacimento. Si impegna al massimo per migliorare in maniera continua la qualità del servizio fornito.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

7)

ORGANIZZAZIONE, AUTONOMIA E INIZIATIVA	Capacità di organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività anche con riguardo all'individuazione delle priorità operative, all'affidabilità gestionale delle attività assegnate, all'assunzione di iniziative e responsabilità nell'ambito delle mansioni attribuite	NON ADEGUATO	Esegue solo ciò che viene espressamente richiesto e deve essere spesso sollecitato. Non prende iniziative, trovando continue giustificazioni alla sua inerzia. Svolge la propria attività in maniera disorganizzata e confusa senza alcuna pianificazione.
		MIGLIORABILE	Si rende conto della necessità di attivarsi ed agire autonomamente, ma spesso non è in grado di assumere iniziative. Organizza e pianifica il proprio lavoro e le singole attività da svolgere solo in occasione di compiti più complessi.
		ADEGUATO	Agisce prontamente assumendo iniziative senza attendere input o sollecitazioni. È in grado di adottare modalità adeguate a fronteggiare criticità o situazioni di emergenza. Sa organizzare correttamente la propria attività individuandone le priorità e le scadenze.
		ELEVATO	Agisce rapidamente e con determinatezza anche nelle situazioni critiche, assumendosi responsabilità e rischi. Organizza efficacemente la propria attività e realizza la pianificazione a breve, medio e lungo periodo dei compiti assegnati. Ricerca ed applica modalità di lavoro e procedure più efficienti finalizzate al miglioramento continuo.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

8)

FLESSIBILITÀ E GESTIONE CAMBIAMENTO	Capacità di adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi e mutevoli nel tempo. Capacità di gestire le problematiche derivanti dall'evoluzione del contesto esterno e da mutamenti normativi ed organizzativi	NON ADEGUATO	Assume atteggiamenti di ostinazione e chiusura nei confronti degli interlocutori. Si dimostra ostile verso le novità e non si rende disponibile ad affrontare i cambiamenti. Ha notevoli difficoltà ad adattarsi a nuovi compiti o nuove modalità operative di lavoro.
		MIGLIORABILE	Assume un atteggiamento di disponibilità passiva al cambiamento. Dimostra uno scarso interesse al confronto. Ha comportamenti ed atteggiamenti convenzionali, di rigidità e di minimo adattamento.
		ADEGUATO	Accetta i cambiamenti e gli imprevisti con disponibilità costruttiva. Dimostra apertura al confronto e allo scambio di opinioni. Considera il cambiamento come occasione di miglioramento professionale ed organizzativo.
		ELEVATO	Dimostra capacità di considerare ed accettare imprevisti e problemi, avvalendosi come opportunità costruttive. Riesce ad adattarsi favorevolmente alle novità organizzative e si adopera efficacemente per agevolare i colleghi nei percorsi di cambiamento. Propone ed incentiva occasioni di cambiamento e di semplificazione.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

9)

RISOLUZIONE DEI PROBLEMI	Capacità di risoluzione delle problematiche affrontate e di proposizione di soluzioni di innovazione, semplificazione e miglioramento delle procedure e delle attività nell'ambito delle funzioni affidate/profilo ricoperto	NON ADEGUATO	Non dimostra capacità intuitive e non è in grado di individuare i problemi. Non dimostra capacità di analisi e di organizzazione logica per orientare la soluzione di problemi.
		MIGLIORABILE	È in grado di selezionare ed identificare i problemi, ma dimostra una limitata capacità di individuazione e proposizione dei possibili percorsi di risoluzione
		ADEGUATO	Dimostra capacità di individuazione del problema e proposizione di soluzioni adeguate. Riesce ad orientare il percorso risolutivo anche con elementi di creatività.
		ELEVATO	Inquadra ed analizza prontamente ed efficacemente i problemi. Fornisce un contributo rilevante e propone soluzioni innovative, valutando anche le eventuali conseguenze delle possibili alternative. Produce con tempestività risposte operative alle problematiche affrontate.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

10)

<p>GESTIONE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE E/O CONTABILI E/O TECNICHE DI COMPETENZA</p>	<p>Capacità di istruire e predisporre atti e procedimenti amministrativi e/o contabili e/o tecnici secondo gli standard richiesti dalla procedura</p>	<p>NON ADEGUATO</p>	<p>Non dimostra interesse nella conoscenza della normativa né attenzione verso la sua corretta applicazione. Non dimostra una sufficiente capacità di istruire e redigere gli atti e i procedimenti assegnati. Il livello di errori è molto elevato.</p>
		<p>MIGLIORABILE</p>	<p>Conosce in linea generale la normativa di riferimento ma non sufficientemente per garantire una applicazione autonoma Dimostra capacità di istruzione e redazione limitate ad atti e/o procedimenti semplici. Il lavoro svolto necessita di continua supervisione, correzioni e/o integrazioni da parte di altri soggetti.</p>
		<p>ADEGUATO</p>	<p>Conosce in maniera completa la normativa ed è in grado di applicarla correttamente. Nella maggioranza dei casi sa fornire una valida interpretazione senza particolari interventi di altri soggetti. Garantisce l'istruttoria e la redazione degli atti e la gestione dei procedimenti negli standard e nei tempi richiesti. Richiede solo minime supervisioni e/o integrazioni di altri soggetti. Il livello di errore è limitatissimo.</p>
		<p>ELEVATO</p>	<p>Possiede una conoscenza approfondita della normativa e sa applicarla correttamente anche in presenza di dubbi interpretativi. Cura, in completa autonomia, l'istruttoria e la redazione degli atti e la gestione delle procedure con standard di qualità superiori a quelli di norma richiesti. Rappresenta un punto di riferimento per la gestione della procedura. La qualità è molto elevata e il livello di errore è quasi inesistente.</p>

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

11)

UTILIZZO DELLE PROCEDURE E DEI SISTEMI INFORMATICI	Capacità di conoscere ed utilizzare al meglio le procedure informatiche correlate alle funzioni della struttura	NON ADEGUATO	Non dimostra particolari conoscenze e abilità nell'utilizzo delle procedure. Ha bisogno di continua assistenza. Dimostra grave negligenza nell'inserimento dei dati commettendo ripetuti errori ed omissioni.
		MIGLIORABILE	Utilizza correttamente procedure semplici ma dimostra difficoltà di fronte a sistemi più complessi o imprevisti tecnici. Ricorre con frequenza a richiedere supporto esterno. Non è completamente affidabile dal punto di vista quantitativo e qualitativo nell'inserimento dei dati per cui sono necessari controlli successivi.
		ADEGUATO	Utilizza adeguatamente e con celerità le procedure a lui affidate. Garantisce l'inserimento corretto dei dati senza bisogno di ulteriori controlli successivi.
		ELEVATO	Conosce e sa utilizzare al meglio ed in maniera efficiente le procedure informatiche in dotazione alla struttura. È totalmente affidabile per l'inserimento di dati garantendo un livello qualitativo elevato. Fornisce supporto informativo agli altri colleghi. Sa interloquire alla pari con i tecnici esterni.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

12)

<p>SEGRETERIA, ASSISTENZA, GESTIONE DOCUMENTALE</p>	<p>Capacità di svolgere con efficacia e precisione le attività e i compiti di segreteria, supporto, assistenza e accoglienza dell'utenza, gestione di archivio, protocollo e gestione documentale</p>	<p>NON ADEGUATO</p>	<p>Non dimostra una sufficiente capacità di gestire il protocollo informatico e/o la gestione documentale. La gestione dell'archivio è confusa e carente. I compiti di segreteria sono complessivamente poco curati e spesso causano ritardi e criticità. Il livello di errori è molto elevato.</p>
		<p>MIGLIORABILE</p>	<p>Gestisce i compiti di segreteria e protocollo di livello semplice ma mostra qualche difficoltà se le attività sono complesse oppure non standardizzate. L'archivio non è particolarmente curato. Il supporto, l'assistenza e l'accoglienza all'utenza fornite a volte sono carenti nei tempi e nelle modalità di svolgimento. Il lavoro svolto necessita di supervisione, correzioni e/o interventi da parte di altri soggetti.</p>
		<p>ADEGUATO</p>	<p>Garantisce un'efficace ed efficiente gestione della segreteria e dei compiti di protocollazione e archivistica. Fornisce supporto ed assistenza di buon livello ai soggetti di cui cura la segreteria e garantisce una buona attività di accoglienza dell'utenza. Richiede solo minime supervisioni e/o interventi. Il livello di errore è limitatissimo.</p>
		<p>ELEVATO</p>	<p>Cura con autorevolezza ed efficacia la gestione della segreteria e dei compiti di protocollazione e archivistica. Non necessita di supervisione. Fornisce un continuo supporto ed assistenza ai soggetti di cui cura la segreteria. Garantisce un servizio di accoglienza dell'utenza di standard elevato. La qualità è molto elevata e il livello di errore è quasi inesistente.</p>

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

13)

EROGAZIONE SERVIZI TECNICI E/O AMMINISTRATIVI	Capacità di garantire ed erogare un servizio tecnico e/o amministrativo secondo standard di qualità predefiniti (accessibilità, tempestività, efficacia, efficienza, trasparenza) e con il corretto utilizzo delle strumentazioni eventualmente necessarie	NON ADEGUATO	Nello svolgimento del servizio non rispetta gli standard definiti sia dal punto di vista qualitativo che della tempistica. Scarica sui colleghi le sue inadempienze. Non è interessato al miglioramento del servizio e non utilizza correttamente le strumentazioni affidate.
		MIGLIORABILE	Conosce gli standard richiesti e cerca di applicarli anche con l'utilizzo delle strumentazioni. Ha qualche difficoltà in caso di imprevisti nello svolgimento del servizio e richiede supporto. È coinvolto solo marginalmente nell'attività di miglioramento dell'output finale.
		ADEGUATO	Garantisce lo svolgimento del servizio secondo gli standard definiti e con il corretto utilizzo delle strumentazioni. È attivo nel cercare soluzioni per il suo miglioramento. Partecipa alla raccolta dei dati necessari al monitoraggio.
		ELEVATO	Raggiunge in autonomia livelli di servizio superiori a quelli richiesti. Cura il migliore utilizzo delle strumentazioni necessarie. Coordina la raccolta di dati per il monitoraggio degli standard. Propone miglioramenti dell'attività e del servizio al fine di incrementare la qualità finale.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

14)

CONTABILITÀ E BILANCIO	Capacità di svolgere efficacemente i compiti connessi agli adempimenti di natura finanziaria e contabile relativi alle attività di competenza della struttura	NON ADEGUATO	<p>Dimostra gravi carenze nello svolgimento delle attività e nell'utilizzo della procedura gestionale. Causa un elevato numero di errori e inesattezze che necessitano di continui interventi di altri soggetti anche esterni alla struttura.</p> <p>Lascia trascorrere le scadenze connesse agli adempimenti contabili e finanziari senza informare il dirigente o il funzionario di riferimento.</p>
		MIGLIORABILE	<p>Garantisce un certo impegno nello svolgimento delle attività ma dimostra a volte scarsa comprensione delle procedure e dei principi contabili alla base degli adempimenti.</p> <p>Non riesce sempre a rispettare le scadenze e stenta ad intervenire autonomamente per la correzione degli errori.</p>
		ADEGUATO	<p>Cura con attenzione e scrupolo gli adempimenti contabili e finanziari secondo le modalità e le tempistiche richieste.</p> <p>In caso di imprevisti sa gestire le criticità anche chiedendo supporto all'esterno della struttura.</p> <p>Il livello di errore a lui imputabile è limitatissimo.</p>
		ELEVATO	<p>Cura, in completa autonomia, tutti gli adempimenti contabili e finanziari con efficacia ed efficienza.</p> <p>Rappresenta un punto di riferimento per la gestione delle procedure in materia per tutta la struttura.</p> <p>La qualità è molto elevata e il livello di errore a lui imputabile è quasi inesistente.</p>

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

15)

CONTROLLI, VIGILANZA E ISPEZIONI	Capacità di svolgere con efficacia ed efficienza attività di controllo, vigilanza ed ispezione	NON ADEGUATO	Effettua i controlli e/o ispezioni senza curare la precisione e la qualità. Non rispetta le scadenze e le tempistiche dell'attività. La negligenza nel realizzare i controlli/ispezioni affidate causa conseguenze negative alle funzioni della struttura. La redazione dei report e/o verbali è carente e con un livello elevato di errori.
		MIGLIORABILE	Realizza i controlli e/o ispezioni con il minimo di qualità richiesto. A volte non rispetta le scadenze connesse all'effettuazione dell'attività. La predisposizione dei report e/o verbali è svolta con poca cura e dà origine a errori e inesattezze che necessitano di correzioni.
		ADEGUATO	Garantisce il pieno assolvimento dei controlli e delle ispezioni nei tempi e modalità richieste. Cura con precisione la redazione di report e/o verbali di ispezione. Sa gestire con efficacia imprevisti e situazioni complesse derivanti dai controlli effettuati.
		ELEVATO	Assolve con estrema efficacia ed efficienza l'attività di controllo e/o ispezione comprese situazioni di criticità. Stabilisce in piena autonomia lo scadenario delle attività in modo da garantire l'osservanza delle regole in materia. Promuove miglioramenti delle procedure ispettive e di controllo al fine di una maggiore efficienza delle funzioni svolte. Redige report e/o verbali chiari ed esaustivi.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

16)

COMPETENZE PROFESSIONALI	Capacità di utilizzare ed applicare efficacemente nel contesto lavorativo un insieme di conoscenze, competenze ed esperienze acquisite. Capacità di autoformazione e propensione all'aggiornamento.	NON ADEGUATO	Dimostra scarse competenze professionali. Non cura l'autoaggiornamento e non è disponibile a partecipare a percorsi formativi. Si dimostra contrario ad acquisire nuove conoscenze per timore di assumersi nuovi compiti, si rifà unicamente a procedure e prassi consolidate ("si è sempre fatto così") e ad esperienze già acquisite.
		MIGLIORABILE	Dimostra una certa competenza tecnica seppur non sempre approfondita. Si mantiene soltanto sporadicamente aggiornato sulle novità normative o procedurali e partecipa di rado a corsi di formazione.
		ADEGUATO	Dimostra un'ottima preparazione professionale e competenza nelle materie di cui si occupa. Si dimostra interessato ad aggiornamenti formativi e professionali.
		ELEVATO	Ha competenze professionali approfondite e rappresenta per questo un punto di riferimento per i colleghi e il dirigente. Si impegna per acquisire nuove conoscenze e capacità tramite l'attività formativa. Mantiene un'ampia rete di contatti tecnico-professionali per restare aggiornato in tempo reale.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

TABELLA N. 5 “Descrittori della scala dei punteggi (valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi)” (rif. par. 9.3)

La valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi viene effettuata con l’attribuzione del punteggio relativo ad uno dei giudizi indicati nella sottostante tabella corrispondenti alle descrizioni contenute nei dizionari delle competenze di cui alle Tabelle n. 2 e n. 4.

giudizio	descrittore	Score
ELEVATO	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati, nel periodo di riferimento, relativamente al pattern esemplificato in ciascuna Scheda di Fattore:	
	<ul style="list-style-type: none"> – sono elevati e di particolare rilievo rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste; – risultano superiori alle attese rispetto al ruolo ed alle funzioni assegnate; – sono garantiti anche in situazioni talvolta critiche e complesse. 	da 90 a 100
ADEGUATO	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento, relativamente al pattern esemplificato in ciascuna Scheda di Fattore::	
	<ul style="list-style-type: none"> – sono apprezzabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste; – risultano pienamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate; – sono garantiti, di norma, senza necessità di intervento e/o assistenza di superiori e/o colleghi. 	da 70 a 90
MIGLIORABILE	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento, relativamente al pattern esemplificato in ciascuna Scheda di Fattore::	
	<ul style="list-style-type: none"> – non sono del tutto soddisfacenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste; – risultano solo parzialmente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate; – necessitano di frequenti interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi. 	da 50 a 70
NON ADEGUATO	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento, relativamente al pattern esemplificato in ciascuna Scheda di Fattore::	
	<ul style="list-style-type: none"> – sono gravemente carenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste; – risultano totalmente inadeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate; – necessitano di continui interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi. 	da 0 a 50

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

TABELLA N. 5 (continua) “graduazione nell’ambito dei singoli giudizi (non adeguato, migliorabile, adeguato, elevato)”

Al fine di formulare la graduazione nell’ambito dei singoli giudizi (0-50; 50-70; 70-90; 90-100), si suggerisce di tenere presente da parte del soggetto valutatore oltre che la descrizione contenuta per ognuna delle competenze descritte nei dizionari (di cui alle Tabelle n. 2 e n. 4) anche dei seguenti criteri generali:

- a) l'intensità e la frequenza dei comportamenti osservati e delle competenze dimostrate;
- b) le dimensioni della qualità, del ruolo e funzioni e del contesto in cui si opera come sotto descritte.

DIMENSIONE QUALITÀ	DIMENSIONE RUOLO E FUNZIONI	DIMENSIONE CONTESTO IN CUI SI OPERA
<p>La prima dimensione fa riferimento all’ambito qualitativo della prestazione. In tale ambito rientra quindi l'apprezzamento del valore intrinseco della prestazione (competenze e comportamenti agiti) fornita, in termini qualitativi, quantitativi, di tempistica, di Customer Satisfaction, ecc...</p>	<p>La seconda dimensione fa riferimento alla valutazione della prestazione rispetto al ruolo (categoria contrattuale di appartenenza, mansioni esigibili e incarico attribuito) ed alle funzioni assegnate (connesse all’attività di competenza all’interno della struttura dirigenziale di appartenenza).</p>	<p>La terza dimensione fa riferimento al contesto interno ed esterno nel quale è svolta la prestazione con particolare riferimento alle eventuali criticità e complessità delle attività e della situazione organizzativa, alle responsabilità e rischio di sanzioni connesse allo svolgimento dei compiti assegnati.</p>

delle Progressioni Orizzontali

Si decide di ripartire la quota di Fondo destinata alla Progressione Orizzontale tra le categorie (Budget di categoria) in proporzione alla distribuzione dei tabellari di categoria.

I criteri inerenti la progressione orizzontale sono:

- *esclusivi*:
 - aver ricevuto una sanzione disciplinare definitiva di non irrilevante entità negli ultimi tre anni
 - aver maturato un punteggio valutativo individuale annuale derivante dal sistema di Performance Management inferiore a 50/100 per due anni consecutivi o per tre anni non consecutivi negli ultimi 5 anni.

- *selettivi*: nel senso che si ordineranno i lavoratori all'interno di ogni categoria in ordine decrescente di punteggio derivante dall'applicazione della metodologia allegata al presente documento di illustrativo e, quindi, si considereranno aver superato la progressione i lavoratori che saranno ricompresi entro il budget di categoria. Inoltre, si escluderanno, comunque, i lavoratori con punteggi risultanti inferiori a 40/100. Tali casi saranno comunicati all'Organismo di Valutazione per le opportune azioni.

Precisazioni:

1. Il criterio A-C5 sarà graduato come segue:
 - nessun titolo: 0 punti
 - titolo non strettamente attinente le funzioni svolte: 50 punti
 - titolo attinente le funzioni svolte: 100 punti.
2. La valutazione del criterio A – A2 deriverà dalla media aritmetica dei valori dello “Score Definitivo Assegnato” negli ultimi tre anni al *Portafoglio Competenze* del singolo lavoratore, come rinvenibile nella “Scheda All. C ...” individuale del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance adottato dal Comune.
3. La valutazione del criterio B – A1 deriverà dal “Punteggio Totale” (nel caso di un solo PIO) o dalla somma dei “Punteggi Totali pesati di ciascun PIO” (nel caso di + PiO di riferimento), come rinvenibile nella “Scheda All. C ...” individuale del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance adottato dal Comune, in termine di Score medio di anno riferito all'ultimo triennio utile.

Allegato: Fogli excel metodologia

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE DIRIGENTI

Periodo di rif.: _____

Cognome e Nome

Profilo dirigenziale

Unità Organizzativa di appartenenza

Firma del valutato

Firma dell'Organismo di Valutazione

Firma del Segretario Generale

Data _____

Obiettivo

Descrizione Obiettivo

Peso attribuito



Indicatore di risultato (criterio di misura e valutazione)

**Target
(alla data)**

LIVELLO	1	2	3	0
SCORE	100	90	60	0
Grading				

Note relative a condizioni abilitanti, vincoli o fattori bloccanti

Obiettivo qualitativo – Portafoglio Competenze chiave/Comportamenti

Competenze chiave selezionate (da Dizionario)	PESO	Descrizione dei pattern ottimali attesi (sulla base delle definizioni di tabella 2 e 3 del Sistema)
	Base: 100	
1		• — • — • — • —
2		• — • — • — • —
3		• — • — • — • —
4		• — • — • — • —
5		• — • — • — • — • —
6		• — • — • — • — • —
7		• — • — • — • — • —
TOTALE	100	

Allegato A

Obiettivo qualitativo – Portafoglio Competenze chiave/Comportamenti (Esempio)		
Competenze chiave selezionate (da Dizionario)	PESO	Descrizione dei pattern ottimali attesi
	Base: 100	
1 Agisce con prontezza: identifica e coordina con velocità realizzativa fasi e processi da attuare per il raggiungimento degli obiettivi.	20	<ul style="list-style-type: none"> • Riflette e agisce rapidamente. • Rispetta le scadenze ed agisce con senso di urgenza per raggiungere gli obiettivi. • Presidia i tempi di realizzazione ed implementa sistemi di controllo dei processi. • Gioca d’anticipo sugli eventi, influenzandone l’andamento e prevenendo l’emergere di criticità.
2 E’ flessibile: si adatta a nuovi situazioni e a contesti in continuo cambiamento, evidenziando apertura ad apprendere nuovi modelli di comportamento.	15	<ul style="list-style-type: none"> • Si manifesta versatile nell’affrontare situazioni e persone diverse. • Rimodula rapidamente lo stile di lavoro e gli atteggiamenti a fronte di situazioni sconosciute, inattese, diversificate ed in funzione dell’evoluzione degli eventi. • Recepisce, rielabora e fa propri contributi, approcci, culture e competenze degli altri. • E’ curioso, pronto ad accogliere stimoli e pratiche di altre culture. • Affronta gli ostacoli e le situazioni complesse cogliendone le opportunità.
3 Si pone standard elevati: si impegna in autonomia per il raggiungimento dei risultati mostrando senso di responsabilità e affidabilità.	15	<ul style="list-style-type: none"> • Definisce standard elevati di prestazioni per sé e per gli altri. • Mantiene sempre lucidità e si focalizza sui risultati. • Si attiva autonomamente e con energia per rispettare gli impegni presi. • Affronta con tenacia le difficoltà per portare a termine piani e progetti. • Rivede periodicamente il modo di condurre le attività in funzione dei cambiamenti di contesto.
4 Gestisce lo stress: affronta imprevisti, difficoltà e criticità mantenendo un atteggiamento positivo e generando azioni funzionali alla gestione della situazione.	15	<ul style="list-style-type: none"> • Dimostra compostezza, pazienza e mantiene un atteggiamento positivo in circostanze difficili e stressanti. • Dimostra perseveranza di fronte a situazioni di criticità. • Riesce a lavorare efficacemente anche sotto pressione. • Gestisce le situazioni ansiogene senza rivolgere la propria ansia sugli altri. • Mostra resilienza nell’affrontare situazioni impreviste e stressanti.
5	10	<ul style="list-style-type: none"> • — • — • — • —
.....	—	<ul style="list-style-type: none"> • — • — • — • —
TOTALE	100	

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI IPO

Periodo di rif.: _____

Cognome e Nome

P.O. ricoperta

Unità Organizzativa di appartenenza

Firma del valutato

Firma dell'Organismo di Valutazione

Firma del Dirigente di rif.:

Firma del Segretario Generale

Data _____

Obiettivo 1		COD PiO: _____		peso: _____			
Descrizione Obiettivo Operativo/Azioni				LIV. GRADING			
				1	2	3	0
COD Azione/ Indicatore: _____	Unità di misura	Target (alla data di rif.)	benchmark	100%	90%	60%	0
Peso attribuito: _____							
COD Azione/ Indicatore: _____	Unità di misura	Target (alla data di rif.)	benchmark	100%	90%	60%	0
Peso attribuito: _____							
COD Azione/ Indicatore: _____	Unità di misura	Target (alla data di rif.)	benchmark	100%	90%	60%	0
Peso attribuito: _____							

Note relative a condizioni abilitanti, vincoli o fattori bloccanti

Allegato A1

Obiettivo 2		COD PiO: _____		peso: _____			
Descrizione Obiettivo Operativo/Azioni				LIV. GRADING			
				1	2	3	0
COD Azione/ Indicatore:	Unità di misura	Target (alla data di rif.)	benchmark	100%	90%	60%	0
Peso attribuito: _____							
COD Azione/ Indicatore:	Unità di misura	Target (alla data di rif.)	benchmark	100%	90%	60%	0
Peso attribuito: _____							
COD Azione/ Indicatore:	Unità di misura	Target (alla data di rif.)	benchmark	100%	90%	60%	0
Peso attribuito: _____							

Note relative a condizioni abilitanti, vincoli o fattori bloccanti

Allegato A1

Obiettivo _____				COD PiO: _____		peso: _____	
Descrizione Obiettivo Operativo/Azioni				LIV. GRADING			
				1	2	3	0
COD Azione/ Indicatore: _____	Unità di misura	Target (alla data di rif.)	benchmark	100%	90%	60%	0
Peso attribuito: _____							
COD Azione/ Indicatore: _____	Unità di misura	Target (alla data di rif.)	benchmark	100%	90%	60%	0
Peso attribuito: _____							
COD Azione/ Indicatore: _____	Unità di misura	Target (alla data di rif.)	benchmark	100%	90%	60%	0
Peso attribuito: _____							

Note relative a condizioni abilitanti, vincoli o fattori bloccanti

Obiettivo qualitativo – Portafoglio Competenze chiave/Comportamenti

Competenze chiave selezionate (da Dizionario)	PESO	Descrizione dei pattern ottimali attesi (sulla base delle definizioni di tabella 2 e 3 del Sistema)
	Base: 100	
1		• — • — • — • —
2		• — • — • — • —
3		• — • — • — • —
4		• — • — • — • —
5		• — • — • — • — • —
6		• — • — • — • — • —
7		• — • — • — • — • —
TOTALE	100	

Allegato A1

Obiettivo qualitativo – Portafoglio Competenze chiave/Comportamenti (Esempio)		
Competenze chiave selezionate (da Dizionario)	PESO	Descrizione dei pattern ottimali attesi
	Base: 100	
1 Agisce con prontezza: identifica e coordina con velocità realizzativa fasi e processi da attuare per il raggiungimento degli obiettivi.	20	<ul style="list-style-type: none"> • Riflette e agisce rapidamente. • Rispetta le scadenze ed agisce con senso di urgenza per raggiungere gli obiettivi. • Presidia i tempi di realizzazione ed implementa sistemi di controllo dei processi. • Gioca d’anticipo sugli eventi, influenzandone l’andamento e prevenendo l’emergere di criticità.
2 E’ flessibile: si adatta a nuove situazioni e a contesti in continuo cambiamento, evidenziando apertura ad apprendere nuovi modelli di comportamento.	15	<ul style="list-style-type: none"> • Si manifesta versatile nell’affrontare situazioni e persone diverse. • Rimodula rapidamente lo stile di lavoro e gli atteggiamenti a fronte di situazioni sconosciute, inattese, diversificate ed in funzione dell’evoluzione degli eventi. • Recepisce, rielabora e fa propri contributi, approcci, culture e competenze degli altri. • E’ curioso, pronto ad accogliere stimoli e pratiche di altre culture. • Affronta gli ostacoli e le situazioni complesse cogliendone le opportunità.
3 Si pone standard elevati: si impegna in autonomia per il raggiungimento dei risultati mostrando senso di responsabilità e affidabilità.	15	<ul style="list-style-type: none"> • Definisce standard elevati di prestazioni per sé e per gli altri. • Mantiene sempre lucidità e si focalizza sui risultati. • Si attiva autonomamente e con energia per rispettare gli impegni presi. • Affronta con tenacia le difficoltà per portare a termine piani e progetti. • Rivede periodicamente il modo di condurre le attività in funzione dei cambiamenti di contesto.
4 Gestisce lo stress: affronta imprevisti, difficoltà e criticità mantenendo un atteggiamento positivo e generando azioni funzionali alla gestione della situazione.	15	<ul style="list-style-type: none"> • Dimostra compostezza, pazienza e mantiene un atteggiamento positivo in circostanze difficili e stressanti. • Dimostra perseveranza di fronte a situazioni di criticità. • Riesce a lavorare efficacemente anche sotto pressione. • Gestisce le situazioni ansiogene senza rivolgere la propria ansia sugli altri. • Mostra resilienza nell’affrontare situazioni impreviste e stressanti.
5	10	<ul style="list-style-type: none"> • — • — • — • —
.....	—	<ul style="list-style-type: none"> • — • — • — • —
TOTALE	100	

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI DIPENDENTI NON IPO

Periodo di rif.: _____

Cognome e Nome

Profilo Professionale

Unità Organizzativa di appartenenza

	cat.	

Firma del valutato

Firma dell'Organismo di Valutazione

Firma dell'IPO di rif. (se presente)

Firma del Segretario Generale

Firma del Dirigente di rif.

Data _____

Allegato A2

Obiettivo							
Descrizione Obiettivo Operativo/Fasi di PiO				LIV. GRADING			
				1	2	3	0
COD PiO: _____		Target (da Cronoprogramma)	benchmark	100%	90%	60%	0
Fase: _____							
Peso attribuito: _____							
COD PiO: _____		Target (da Cronoprogramma)	benchmark	100%	90%	60%	0
Fase: _____							
Peso attribuito: _____							
COD PiO: _____		Target (da Cronoprogramma)	benchmark	100%	90%	60%	0
Fase: _____							
Peso attribuito: _____							
COD PiO: _____		Target (da Cronoprogramma)	benchmark	100%	90%	60%	0
Fase: _____							
Peso attribuito: _____							
COD PiO: _____		Target (da Cronoprogramma)	benchmark	100%	90%	60%	0
Fase: _____							
Peso attribuito: _____							
TOTALE PESI 100							

Note relative a condizioni abilitanti, vincoli o fattori bloccanti

Obiettivo qualitativo – Portafoglio Competenze chiave/Comportamenti

Competenze chiave selezionate (da Dizionario, in base alla Categoria: max 5)	PESO	Descrizione dei pattern ottimali attesi (sulla base delle definizioni di tabella 2 e 3 del Sistema)
	Base: 100	
1		<ul style="list-style-type: none"> • — • — • — • —
2		<ul style="list-style-type: none"> • — • — • — • —
3		<ul style="list-style-type: none"> • — • — • — • —
4		<ul style="list-style-type: none"> • — • — • — • —
5		<ul style="list-style-type: none"> • — • — • — • —
TOTALE	100	

Obiettivo qualitativo – Portafoglio Competenze chiave/Comportamenti (Esempio)		
Competenze chiave selezionate (da Dizionario)	PESO	Descrizione dei pattern ottimali attesi
	Base: 100	
1 Agisce con prontezza: identifica e coordina con velocità realizzativa fasi e processi da attuare per il raggiungimento degli obiettivi.	30	<ul style="list-style-type: none"> • Riflette e agisce rapidamente. • Rispetta le scadenze ed agisce con senso di urgenza per raggiungere gli obiettivi. • Presidia i tempi di realizzazione ed implementa sistemi di controllo dei processi. • Gioca d’anticipo sugli eventi, influenzandone l’andamento e prevenendo l’emergere di criticità.
2 E’ flessibile: si adatta a nuove situazioni e a contesti in continuo cambiamento, evidenziando apertura ad apprendere nuovi modelli di comportamento.	20	<ul style="list-style-type: none"> • Si rivela versatile nell’affrontare situazioni e persone diverse. • Rimodula rapidamente lo stile di lavoro e gli atteggiamenti a fronte di situazioni sconosciute, inattese, diversificate ed in funzione dell’evoluzione degli eventi. • Recepisce, rielabora e fa propri contributi, approcci, culture e competenze degli altri. • E’ curioso, pronto ad accogliere stimoli e pratiche di altre culture. • Affronta gli ostacoli e le situazioni complesse cogliendone le opportunità.
3 Si pone standard elevati: si impegna in autonomia per il raggiungimento dei risultati mostrando senso di responsabilità e affidabilità.	15	<ul style="list-style-type: none"> • Definisce standard elevati di prestazioni per sé e per gli altri. • Mantiene sempre lucidità e si focalizza sui risultati. • Si attiva autonomamente e con energia per rispettare gli impegni presi. • Affronta con tenacia le difficoltà per portare a termine piani e progetti. • Rivede periodicamente il modo di condurre le attività in funzione dei cambiamenti di contesto.
4 Gestisce lo stress: affronta imprevisti, difficoltà e criticità mantenendo un atteggiamento positivo e generando azioni funzionali alla gestione della situazione.	15	<ul style="list-style-type: none"> • Dimostra compostezza, pazienza e mantiene un atteggiamento positivo in circostanze difficili e stressanti. • Dimostra perseveranza di fronte a situazioni di criticità. • Riesce a lavorare efficacemente anche sotto pressione. • Gestisce le situazioni ansiogene senza rivolgere la propria ansia sugli altri. • Mostra resilienza nell’affrontare situazioni impreviste e stressanti.
5	20	<ul style="list-style-type: none"> • Dimostra compostezza, pazienza e mantiene un atteggiamento positivo in circostanze difficili e stressanti. • Dimostra perseveranza di fronte a situazioni di criticità. • Riesce a lavorare efficacemente anche sotto pressione. • Gestisce le situazioni ansiogene senza rivolgere la propria ansia sugli altri. • Mostra resilienza nell’affrontare situazioni impreviste e stressanti.
TOTALE	100	

ALLEGATO B

VALUTAZIONE PERFORMANCE
SEZIONE COMPETENZE/COMPORAMENTI

VALUTATO: _____

Anno: _____

data: _____

Fattori Valutativi di Competenza/Comportamento Chiave - selezionati da Dizionario	PESO	SCORE (SU 100)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
SCORE FINALE = media pesata SCORE VALUTATI (da riportare in ALL Cn _Scheda Valutazione Performance Individuali) - MAX = 100		
PRESA VISIONE VALUTATO : _____ data: _____ VALUTATORE (prima ist.): _____		
NOTE: _____ Dirigente _____ S.G.: _____		
<p>N.B.: IN BASE AL LIVELLO DI GRADING - QUINDI SCORE RELATIVO AL PROFILO - ASSEGNATO A CIASCUNA COMPETENZA (FATTORE DI C.) IN BASE A QUANTO DEFINITO NELLE TABELLE 2, 4 E 5 ALLEGATE AL SISTEMA</p>		

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALI - DIRIGENTI

Anno: _____

VALUTATO: _____ Settore: _____

OBIETTIVI di PERFORMANCE	PESO	VALUTAZIONE NUMERICA		LIVELLO di GRADING (da Controllo di Gestione)	SCORE ASSEGNATO da OVC (con eventuale upgrade)	
	Tot:100	Valore effettivo Indic. rif. Grading della Scheda di assegnazione obiettivi	note valutative (anche di eventuali ri-programmaz infra-annuali)			
QUANTITATIVI 1 COD: _____ _____ _____ _____ 2 COD: _____ _____ _____ _____ 3 COD: _____ _____ _____ _____ 4 COD: _____ _____ _____ _____						
	PUNTEGGIO TOTALE (media pesata SCORE ASSEGNATI)					
				SCORE FINALE (DA SCHEDA ALL B)	SCORE DEFINITIVO ASSEGNATO	
QUALITATIVO (PORTAFOGLIO COMP./ COMPOR.)	Portafoglio Competenze manageriali/Comportamenti Organizzativi (sintesi valutazione Fattori Chiave)					
IL CONTROLLO DI GESTIONE: _____ OVC (PER L'ASSEGNAZIONE DELLO SCORE): _____ IL VALUTATO: _____ DATA: _____ NOTE: (Obbligatorie nel caso di Livello Grading inferiore allo Score Assegnato da OVC) _____ _____ _____						

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALI - IPO

Anno: _____

VALUTATO: _____

Posizione Org.va: _____

COD PiO	OBIETTIVI	PESO Tot:100	VALUTAZIONE NUMERICA rif. Grading della Scheda di PiO - Sez. Indicatori di Azione		LIVELLO di GRADING (Score da C. di G.)	SCORE ASSEGNATO dal Dirigente
			Valore effettivo Indicat.	notazioni valutative (anche di eventuali ri-programmaz. infra-annuali)		
QUANTITATIVI	1 COD Azione/ Indicatore: _____					

	2 COD Azione/ Indicatore: _____					

	3 COD Azione/ Indicatore: _____					

	4					

PUNTEGGIO TOTALE (media pesata SCORE ASSEGNATI)						
PESO RELATIVO PIO					PUNTEGGIO TOTALE PESATO DI PIO	
					SCORE FINALE (DA SCHEDA ALL B)	SCORE DEFINITIVO ASSEGNATO
QUALITATIVO (PORTAFOGLIO COMP./ COMPOR.)	Portafoglio Competenze/Comportamenti Organizzativi (sintesi valutazione Fattori Chiave)					

IL CONTROLLO DI GESTIONE: _____ IL VALUTATORE (PER ASSEGN. SCORE) _____

IL VALUTATO: _____ DATA: _____

NOTE: (Obbligatorie nel caso di Livello Grading inferiore allo Score Assegnato) _____

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALI - COMPARTO

Anno: _____

VALUTATO: _____ Qualifica: _____ Posizione: _____

COD PiO	OBIETTIVI ASSEGNATI	PESO	VALUTAZIONE NUMERICA			LIVELLO di GRADING di DEFAULT :	SCORE (eventuale up/downgrade selettivo Score vs Liv. grading)	
		Tot:100 (tra tutte le Fasi dei # PiO)	Cronoprogr. Ok e adeguatezza del contributo	ritardo chiusura Fase (gg)	note valutative (anche di eventuali ri-programmaz infra-annuali)	1: ritardo fino a 5 gg 2: ritardo fino a 10 gg 3: ritardo fino a 20 gg 0: oltre i 20 gg e/o contrib. inadeguato		
OB. QUANTITATIVI	1 COD FASE: _____ COD PIO: _____		<input type="checkbox"/>					
			<input type="checkbox"/>					
	2 COD FASE: _____ COD PIO: _____		<input type="checkbox"/>					
			<input type="checkbox"/>					
	3 COD FASE: _____ COD PIO: _____		<input type="checkbox"/>					
			<input type="checkbox"/>					
	4 COD FASE: _____ COD PIO: _____		<input type="checkbox"/>					
			<input type="checkbox"/>					
	PUNTEGGIO TOTALE (media pesata SCORE ASSEGNATI)							
							SCORE FINALE (DA SCHEDA ALL B)	SCORE DEFINITIVO ASSEGNATO
	OB. QUALITATIVO (PORTAFOGLIO COMP./ COMPORT.)	Portafoglio Competenze/Comportamenti Organizzativi (sintesi valutazione Fattori Chiave)						
	IL CONTROLLO DI GESTIONE: _____ IL DIRIGENTE VALUTATORE (PER ASSEGN. SCORE): _____ IL VALUTATO: _____ DATA: _____ NOTE: (Obbligatorie nel caso di Score assegnato maggiore del Livello di grading e/o viceversa per differenziazione contributo singolo Valutato rispetto al gruppo assegnatario di Fase) _____ _____							

COLLOQUIO DI FEEDBACK		Data: _____
	VALUTATO:	_____

Considerazioni del valutatore per il miglioramento della Performance

Punti di forza evidenziati	
Aree di miglioramento attese	
Specifici interventi formativi suggeriti	

FIRMA DEL VALUTATORE: _____

Eventuali osservazioni del Superiore del valutatore
--

ALLEGATO C1

FIRMA PER PRESA VISIONE DEL VALUTATO: _____

METODOLOGIA PER LA PROGRESSIONE ECONOMICA (ex ccnl 1999)

Macro criterio "A"
ESPERIENZA E PRESTAZIONI

PUNTEGGI RAGGIUNGIBILI IN ORDINE:

ALL'ESPERIENZA LAVORATIVA E ALLE COMPETENZE ACQUISITE

		N/A (*)	Punteggio	Punteggio
			minimo	massimo
A-A1	Anzianità di vita lavorativa acquisita nella stessa categoria, nel Comune di Savona: per ogni anno 6 punti.		0	100
A-A2	Livello adeguatezza portafoglio Competenze acquisite e applicate		0	100
PUNTEGGIO RAGGIUNGIBILE			0	100

**ALL'IMPEGNO ED ALLA QUALITA' DELLE
PRESTAZIONI INDIVIDUALI**

		N/A (*)	Punteggio	Punteggio
			minimo	massimo
A-B1	Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi		0	100
A-B2	Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità		0	100
A-B3	Disponibilità alle variazioni di orario per esigenze di servizio nell'ambito dell'orario di lavoro ordinario		0	100
A-B4	Capacità di iniziativa personale e propositiva per soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro		0	100
A-B5	Capacità di rapporto con i superiori		0	100
A-B6	Capacità di rapporto con i collaboratori ed i colleghi		0	100
A-B7	Capacità di rapporto con l'utenza		0	100
PUNTEGGIO RAGGIUNGIBILE			0	100

**ALLE PRESTAZIONI RESE, ANCHE SE
CONSEQUENTI AD INTERVENTI
DI FORMAZIONE PROFESSIONALE**

		N/A (*)	Punteggio	
			minimo	massimo
A-C1	Capacità di autonomia operativa nell'ambito delle istruzioni impartite		0	100
A-C2	Applicazione corretta ai casi concreti delle nozioni apprese durante l'attività di servizio		0	100
A-C3	Utilizzo di nuove tecnologie, di nuove procedure o metodologie lavorative		0	100
A-C4	Partecipazione a convegni e giornate studio organizzate d'intesa con l'Amministrazione ovvero la cui partecipazione sia stata richiesta dall'Amministrazione stessa		0	100
A-C5	Titolo di studio superiore rispetto a quello richiesto per l'accesso alla categoria		0	100
A-C6	Assunzione, con continuità, di responsabilità ad elevato effettivo impatto esterno		0	100
A-C7	Possesso dell'abilitazione all'esercizio di una libera professione correlata all'attività <i>de facto</i> svolta (solo se non sia richiesta come requisito per l'accesso) ovvero partecipazione a master universitari o a dottorati di ricerca.		0	100

PUNTEGGIO RAGGIUNGIBILE

100

**Macro criterio "B"
RISULTATI RAGGIUNTI**

		N/A (*)	Punteggio	
			minimo	massimo
B-A1	Valutazione in ordine alla qualità dei risultati raggiunti dal dipendente nel corso dell'anno nell'esercizio della sua attività lavorativa.		0	100

PUNTEGGIO RAGGIUNGIBILE

100

(*) N/A nel caso in cui, dato il profilo professionale del dipendente, il fattore non si attagli oppure nel caso in cui relativamente al criterio "impegno e qualità delle prestazioni individuali" un fattore sia già stato considerato nella valutazione del Portafoglio individuale di Competenze

VALUTAZIONE MACRO CRITERIO "A" ESPERIENZA E PRESTAZIONI

VALUTAZIONE DELL'ESPERIENZA LAVORATIVA E DELLE COMPETENZE ACQUISITE

	Punteggio minimo	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
A-A1	0	100	
A-A2	0	100	
Punteggio medio pond.to:			0,00

Valore di "pesatura":

Punteggio medio "pesato":

VALUTAZIONE DELL'IMPEGNO E DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI

	Punteggio minimo	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
A-B1	0	100	
A-B2	0	100	
A-B3	0	100	
A-B4	0	100	
A-B7	0	100	
Punteggio medio pond.to:			0,00

Valore di "pesatura":

Punteggio medio "pesato":

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI RESE ANCHE IN RIFERIMENTO AD INTERVENTI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE

	Punteggio minimo	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
A-C1	0	100	
A-C2	0	100	
A-C3	0	100	
A-C4	0	100	
Punteggio medio pond.to:			0,00

Valore di "pesatura":

Punteggio medio "pesato":

PUNTEGGIO "PESATO" MACRO-CRITERIO "A"

Peso ponderale per il macro-criterio "A" in relazione alla categoria

VALORE PONDERALE DEL MACRO CRITERIO "A"

VALUTAZIONE MACRO CRITERIO "B" RISULTATI CONSEGUITI

B-A1	Punteggio minimo	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
	0	100	
Punteggio medio:			0,00

PUNTEGGIO MEDIO-MEDIATO DEL MACROCRITERIO "B" 0,00

Peso ponderale per il macro-criterio "B" in relazione alla categoria 0,40

VALORE PONDERALE DEL MACRO CRITERIO "B" 0,00

QUADRO RIASSUNTIVO

VALORE PONDERALE DEL MACRO CRITERIO "A"	0,00
VALORE PONDERALE DEL MACRO CRITERIO "B"	0,00
VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL DIPENDENTE	0,00

VALUTAZIONE MACRO CRITERIO "A" ESPERIENZA E PRESTAZIONI

VALUTAZIONE DELL'ESPERIENZA LAVORATIVA E DELLE COMPETENZE ACQUISITE

	Punteggio minimo	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
A-A1	0	100	
A-A2	0	100	
Punteggio medio pond.to:			0,00

Valore di "pesatura":

Punteggio medio "pesato":

VALUTAZIONE DELL'IMPEGNO E DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI

	Punteggio minimo	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
A-B1	0	100	
A-B2	0	100	
A-B3	0	100	
A-B4	0	100	
A-B5	0	100	
A-B7	0	100	
Punteggio medio pond.to:			0,00

Valore di "pesatura":

Punteggio medio "pesato":

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI RESE ANCHE IN RIFERIMENTO AD INTERVENTI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE

	Punteggio minimo	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
A-C1	0	100	
A-C2	0	100	
A-C3	0	100	
A-C4	0	100	
A-C5	0	100	
Punteggio medio pond.to:			0,00

Valore di "pesatura":

Punteggio medio "pesato":

PUNTEGGIO "PESATO" MACRO-CRITERIO "A"

Peso ponderale per il macro-criterio "A" in relazione alla categoria

VALORE PONDERALE DEL MACRO CRITERIO "A"

VALUTAZIONE MACRO CRITERIO "B" RISULTATI CONSEGUITI

	Punteggio minimo	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
B-A1	0	100	0
Punteggio medio:			0,00

PUNTEGGIO MEDIO-MEDIATO DEL MACROCRITERIO "B"

0,00

Peso ponderale per il macro-criterio "B" in relazione alla categoria

0,40

VALORE PONDERALE DEL MACRO CRITERIO "B"

0

QUADRO RIASSUNTIVO

VALORE PONDERALE DEL MACRO CRITERIO "A"

0

VALORE PONDERALE DEL MACRO CRITERIO "B"

0

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL DIPENDENTE

0

VALUTAZIONE MACRO CRITERIO "A" ESPERIENZA E PRESTAZIONI

VALUTAZIONE DELL'ESPERIENZA LAVORATIVA E DELLE COMPETENZE ACQUISITE

	Punreggio minimo	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
A-A1	0	100	
A-A2	0	100	0
Punteggio medio pond.to:			0,00

Valore di "pesatura": 0,35

Punteggio medio "pesato": 0,00

VALUTAZIONE DELL'IMPEGNO E DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI

	Punreggio minimo	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
A-B1	0	100	
A-B2	0	100	
A-B3	0	100	
A-B4	0	100	
A-B5	0	100	
A-B6	0	100	
A-B7	0	100	
Punteggio medio pond.to:			0,00

Valore di "pesatura": 0,30

Punteggio medio "pesato": 0,00

**VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI RESE
ANCHE IN RIFERIMENTO AD INTERVENTI
DI FORMAZIONE PROFESSIONALE**

	Punreggio minimo	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
A-C1	0	100	
A-C2	0	100	
A-C3	0	100	
A-C4	0	100	
A-C5	0	100	
A-C6	0	100	
Punteggio medio pond.to:			0,00

Valore di "pesatura":

0,35

Punteggio medio "pesato":

0,00

PUNTEGGIO "PESATO" MACRO-CRITERIO "A"

0,00

Peso ponderale per il macro-criterio "A" in relazione alla categoria

0,50

VALORE PONDERALE DEL MACRO CRITERIO "A"

0,00

VALUTAZIONE MACRO CRITERIO "B" RISULTATI CONSEGUITI

	Punteggio minimo	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
B-A1	0	100	0
Punteggio medio:			0,00

PUNTEGGIO MEDIO-MEDIATO DEL MACROCRITERIO "B"

0,00

Peso ponderale per il macro-criterio "B" in relazione alla categoria

0,50

VALORE PONDERALE DEL MACRO CRITERIO "B"

0

QUADRO RIASSUNTIVO

VALORE PONDERALE DEL MACRO CRITERIO "A"

0

VALORE PONDERALE DEL MACRO CRITERIO "B"

0

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL DIPENDENTE

0,00

VALUTAZIONE MACRO CRITERIO "A" ESPERIENZA E PRESTAZIONI

VALUTAZIONE DELL'ESPERIENZA LAVORATIVA E DELLE COMPETENZE ACQUISITE

	Punteggio minimo	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
A-A1	0	100	
A-A2	0	100	
Punteggio medio pond.to:			0,00

Valore di "pesatura":

Punteggio medio "pesato":

VALUTAZIONE DELL'IMPEGNO E DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI

	Punteggio minimo	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
A-B1	0	100	
A-B2	0	100	
A-B3	0	100	
A-B4	0	100	
A-B5	0	100	
A-B6	0	100	
A-B7	0	100	
Punteggio medio pond.to:			0,00

Valore di "pesatura":

Punteggio medio "pesato":

**VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI RESE
ANCHE IN RIFERIMENTO AD INTERVENTI
DI FORMAZIONE PROFESSIONALE**

	Punreggio minimo	Punreggio massimo	Punreggio attribuito
A-C1	0	100	
A-C2	0	100	
A-C3	0	100	
A-C4	0	100	
A-C5	0	100	
A-C7	0	100	
Punteggio medio pond.to:			0,00

Valore di "pesatura":

Punteggio medio "pesato":

PUNTEGGIO "PESATO" MACRO-CRITERIO "A"

Peso ponderale per il macro-criterio "A" in relazione alla categoria

VALORE PONDERALE DEL MACRO CRITERIO "A"

VALUTAZIONE MACRO CRITERIO "B" RISULTATI CONSEGUITI

Punteggio minimo	Punteggio massimo	Punteggio attribuito
0	100	
Punteggio medio:		0,00

PUNTEGGIO MEDIO-MEDIATO DEL MACROCRITERIO "B"

0,00

Peso ponderale per il macro-criterio "B" in relazione alla categoria

0,60

VALORE PONDERALE DEL MACRO CRITERIO "B"

0,00

QUADRO RIASSUNTIVO

VALORE PONDERALE DEL MACRO CRITERIO "A"

0,00

VALORE PONDERALE DEL MACRO CRITERIO "B"

0,00

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL DIPENDENTE

0,00

PEO - ELEMENTI VALUTATIVI PER LE DIVERSE CATEGORIE

CATEGORIA	CATEGORIA	CATEGORIA	CATEGORIA
A	B	C	D e ultimi liv. ec. B e C

MACRO-CRITERIO "A"

CRITERI

<i>ESPERIENZA LAVORATIVA E COMPETENZE</i>	A-A1 A-A2	A-A1 A-A2	A-A1 A-A2	A-A1 A-A2
<i>IMPEGNO E QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI</i>	A-B1 A-B2 A-B3 A-B4 A-B7	A-B1 A-B2 A-B3 A-B4 A-B5 A-B7	A-B1 A-B2 A-B3 A-B4 A-B5 A-B6 A-B7	A-B1 A-B2 A-B3 A-B4 A-B5 A-B6 A-B7
<i>PRESTAZIONI RESE</i>	A-C1 A-C2 A-C3 A-C4	A-C1 A-C2 A-C3 A-C4 A-C5	A-C1 A-C2 A-C3 A-C4 A-C5 A-C6	A-C1 A-C2 A-C3 A-C4 A-C5 A-C7*

* solo per CAT "D"

MACRO-CRITERIO "B"

RISULTATI RAGGIUNTI

B-A1	B-A1	B-A1	B-A1
------	------	------	------

PESI ALL'INTERNO DEL MACRO CRITERIO "A"

	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Cat. D
Criterio A	0,5	0,4	0,35	0,3
Criterio B	0,3	0,25	0,3	0,3
Criterio C	0,2	0,35	0,35	0,4
Totale	1	1	1	1

PESATURA DEI MACRO-CRITERI

	Cat. A	Cat. B	Cat. C
A - Esperienza e Prestazioni	0,6	0,6	0,5
B - Risultati	0,4	0,4	0,5
Totale	1	1	1

Cat. D

0,4

0,6

1

PESI ALL'INTERNO DEL MACRO CRITERIO "A"

	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Cat. D
Criterio A	0,5	0,4	0,35	0,3
Criterio B	0,3	0,25	0,3	0,3
Criterio C	0,2	0,35	0,35	0,4
Totale	1	1	1	1

PESATURA DEI MACRO-CRITERI

	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Cat. D
A - Esperienza e Prestazioni	0,6	0,6	0,5	0,4
B - Risultati	0,4	0,4	0,5	0,6
Totale	1	1	1	1

PROGRAMMA OPERATIVO - PIO

OBIETTIVO di PERFORMANCE - anno _____		Codice OBTV: (Riportare il Sett. seguito dal cod. Obtv)				XX.YY	
OBIETTIVO SPECIFICO - anno _____							
Centro di Resp.							
AREA STRATEGICA / MISSIONE							
DESCRIZIONE OBIETTIVO (PEG)							
Ambito della Performance Org.va							
Peso dell'Obiettivo di Performance (per il Dirigente di riferimento)		___%	periodo di riferimento		<u>TRIENNIO</u>		note
Peso del Programma Operativo (per l'IPO/AP, nel caso di attribuz. di + di 1 PiO)		___%	legato a Fondi specifici (art 15 c.2/c.5 o ...)		SI	NO	
IPO/AP Responsabile:		___%					

Programma Operativo (Sub-Obiettivi/Azioni)							cod. PiO				
							Grading/Fasce				
COD n.	Peso (%)	Descrizione (Indicatore di) Azione	Unità di misura (data o ...)	Target (alla data di rif.)	vincoli	100%	90%	60%	0	note	
XXX.1	___%										
YYY.2	___%										
ZZZ.3	___%										

Programma Operativo (Fasi)													
COD n.	Descrizione	Tempistica di riferimento											
		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
___.1													
___.2													
___.3													
___.4													
___.5													
___.6													

NOTE ALLA PROGRAMMAZIONE E ALLA VALUTAZIONE (vincoli e fattori/cause ostative esogene) a cura del Dirigente di rif.			
	Data:		Firma:

Programma Operativo (Matrice FASI/Personale) - Sett./Extra-Sett. _ Peso di Fase per Dip.

Codice Programma Op.vo	n.	Descrizione Fase	PERSONALE cat. A			PERSONALE cat. B			PERSONALE cat. C			PERSONALE cat. D			PERSONALE		
			SETTORE												EXTRA-SETT.		
	___.1	0															
	___.2																
	___.3																
	___.4																
	___.5																
	___.6																
	___.7																
	___.8																
	___.9																
	___.10																
	___.11																

AMBITI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1	Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
2	Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti;
3	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
4	Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
5	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo
6	Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi d
7	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8	Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
9	Digitalizzazione;
10	Prevenzione della Corruzione (e Trasparenza);
11	Razionalizzazione Spesa.

degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

o di forme di partecipazione e collaborazione;

dei procedimenti amministrativi;