

Comune di Latiano

Provincia di Brindisi

REGOLAMENTO SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMiVaP)

Approvato con deliberazione G.C. n. ____ del _____

Indice

- Art. 1 – Premessa
 - 1.1. Quadro normativo
 - 1.2. Finalità
 - 1.3. Sistema Premiante
 - Art. 2 - Oggetto
 - Art. 3 – Fasi, Tempi, modalità e soggetti
 - 3.1 – Il ciclo di gestione
 - 3.2 – Principali modalità di valutazione
 - 3.3 – I soggetti
 - Art. 4 – Misurazione e valutazione della performance organizzativa
 - 1. – Grado di attuazione della strategia
 - Art. 5 - Misurazione e valutazione della performance individuale
 - 5.1 – Il Segretario Comunale
 - 5.2 – I titolari di Posizione Organizzativa
 - 5.2.1 – Valutazione dei risultati
 - 5.2.2 – Valutazione dei comportamenti organizzativi e manageriali
 - 5.2.3 – Valutazione complessiva e criteri per l'erogazione dell'indennità di risultato
 - 5.3 – Dipendenti non titolari di Posizione Organizzativa
 - 5.3.1 – Valutazione dei risultati
 - 5.3.2 – Valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi
 - 5.3.3 – Procedimento di valutazione
 - Art. 6 – Procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema
 - Art. 7 – Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti nell'ente
 - Art.8 – Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio
 - Art. 9 - Modalità di rilevazione del benessere organizzativo
 - Art. 10 - Modalità di garanzia della trasparenza totale
 - Art. 11 - Norme transitorie e finali
- ALLEGATI

Art. 1. PREMESSA

1.1. Quadro normativo

La legge delega 4 marzo 2009 n.15 ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n.150 introducono, in sostituzione del vecchio concetto di produttività individuale e collettiva, la nuova nozione di performance organizzativa ed individuale.

L'articolo 7 del D. Lgs. 150/2009, di seguito "Decreto", dispone che le pubbliche amministrazioni valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, per il seguito anche "Sistema".

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso all'Organismo Indipendente di Valutazione di cui all'articolo 14 dello stesso Decreto.

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa che, l'articolo 45 del D.Lgs. 165/2001, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega all'amministrazione nel suo complesso ed alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la performance individuale, distingue i parametri cui collegare la valutazione dei titolari di P.O. da quelli cui collegare la valutazione del personale non titolare di P.O.

Il presente Sistema ha pertanto ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- al Segretario comunale;
- ai titolari di posizione organizzativa, di seguito "P.O.";
- al rimanente personale.

1.2. Finalità

L'introduzione nella Pubblica amministrazione del concetto di performance, inteso non più soltanto come rispetto di norme giuridiche e atti amministrativi, ma soprattutto come capacità di produrre in modo efficiente beni e servizi pubblici, richiede che da un controllo delle attività interne all'Amministrazione, quali il controllo giuridico amministrativo e della gestione in senso stretto, si passi alla valutazione dei risultati conseguiti dall'azione pubblica. Conseguentemente la misurazione della performance si è orientata verso la capacità dell'Amministrazione di rispondere efficacemente ai bisogni dei cittadini, che diventano il focus della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza).

Il presente Sistema, orientato all'adozione di metodologie di misurazioni quanti/qualitative, si pone come uno degli strumenti per il cambiamento organizzativo e di verifica costante non solo dell'operato dei soggetti da valutare ma anche della validità delle linee strategiche dell'Amministrazione.

Articolando, infatti, un percorso di pianificazione e controllo in cui sussiste una stretta connessione tra Linee programmatiche, Relazione previsionale e programmatica, Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.) e Piano Dettagliato degli Obiettivi/Piano delle Performance, che è parte integrante del P.E.G., si realizza un sistema di misurazione e valutazione della Performance in coerenza con i principi del Titolo II del Decreto.

Obiettivo prioritario del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance è innescare un processo di miglioramento continuo della azione amministrativa mediante la valorizzazione del personale che passa attraverso un effettivo riconoscimento di premi in relazione al merito dimostrato.

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance del Comune di Latiano è finalizzato a:

- Migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente;
- Raggiungere elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- Valorizzare le capacità gestionali dei titolari di p.o., adottando come criteri di valutazione la capacità di raggiungere sia gli obiettivi strategicamente prioritari sia quelli relativi all'attività ordinaria nonché il possesso di competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate;
- Valorizzare la professionalità dei dipendenti, collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti che al raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo;
- Orientare la performance dei Responsabili di settore e del personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- Creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- Diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- Responsabilizzare i dipendenti in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- Garantire la massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- Promuovere nei responsabili la diffusione di una logica di confronto/verifica continuativi sul raggiungimento degli obiettivi programmati.

Il Sistema di misurazione prevede, inoltre, il recepimento, anche graduale, delle seguenti novità:

- Introdurre forme di valutazione non gerarchica;
- Prevedere il coinvolgimento dei cittadini/utenti;
- Coinvolgere gli Amministratori nel processo di valutazione;
- Rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance, utilizzando i sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito.

Il Sistema quindi si integra con il sistema di programmazione e controllo che definisce obiettivi di performance organizzativa e obiettivi individuali o di gruppo, individuando il personale (PO e dipendenti) ad essi dedicato, e verifica il livello di conseguimento del contributo individuale o di gruppo alla performance organizzativa dell'Ente.

1.3. Sistema premiale

I criteri di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del personale dipendente troveranno applicazione, compatibilmente con le decorrenze di legge e contrattuali, nell'ambito del nuovo sistema premiale delineato dal Decreto, con riguardo ai seguenti istituti economici di natura incentivante:

1. premi legati al merito e all'incremento della professionalità (art. 31 comma 3);
2. progressione economica orizzontale (art. 23);
3. attribuzione di incarichi e responsabilità (art. 25);
4. retribuzione di risultato (art.19 comma 3);

5. accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale (art. 26);
6. progressione di carriera (art. 24);
7. bonus annuale delle eccellenze (art. 21);
8. premio annuale per l'innovazione (art. 22);
9. premio di efficienza (art. 27).

Le forme incentivanti di cui ai punti 7 – 8 – 9 saranno attivabili solo dopo l'intervenuta disciplina da parte del CCNL.

Art. 2. OGGETTO

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto:

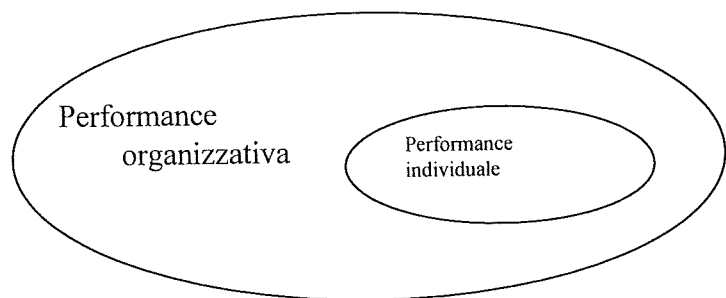
1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
2. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
3. le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi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

Il sistema di misurazione e valutazione consente, per ciascun periodo preso in esame:

- di misurare le prestazioni dei dipendenti in termini di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati;
- di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate;
- di misurare il rendimento collettivo dell'unità organizzativa o gruppo di lavoro.

Il presente Sistema definisce, quindi, innanzitutto, i tempi ed i criteri per la misurazione e la valutazione della performance individuale e della performance organizzativa dell'Ente, considerando la prima come parte della seconda.

La performance individuale, infatti, misura i contributi dei singoli dipendenti al raggiungimento degli obiettivi attribuiti dall'Amministrazione, mentre la performance organizzativa misura i risultati complessivi dell'azione amministrativa rispetto alle esigenze espresse dai cittadini.



La misurazione della performance organizzativa sarà orientata alla verifica dell'allineamento delle politiche, dei programmi e dei piani operativi rispetto alle esigenze espresse dai cittadini. La misurazione della performance individuale avverrà, invece, attraverso un nuovo sistema di valutazione il cui scopo è quello di valutare i risultati, le competenze ed i comportamenti professionali e organizzativi, ma anche il contributo alla performance organizzativa.

Art. 3. FASI, TEMPI, MODALITA' E SOGGETTI

3.1. Il ciclo di gestione

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

- fase previsionale. In questa fase al valutato sono formalmente attribuiti gli obiettivi e viene assegnato un peso a questi ultimi in relazione alla strategicità e complessità degli stessi. In tale fase possono, inoltre, essere definiti i comportamenti organizzativi attesi e le competenze da sviluppare;
- fase di monitoraggio. Questa fase intermedia ha l'obiettivo di monitorare in corso d'anno il progressivo realizzarsi delle attese e si sostanzia in almeno due momenti di verifica intermedia, nei quali sono adottate le misure correttive degli eventuali scostamenti evidenziati;
- fase consuntiva. Quest'ultima fase consiste nella raccolta degli elementi per la valutazione consuntiva d'esercizio, nella stesura delle schede di valutazione, nella presentazione e consegna di queste ultime unitamente alle indicazioni per il miglioramento della prestazione.

Le tre fasi della valutazione di cui al precedente comma 1 sono attuate nei seguenti termini:

- fase previsionale, entro un mese dall'approvazione del bilancio di previsione o in momenti antecedenti con assegnazione di obiettivo/i specifici da parte della Giunta Comunale compatibile/i con le disponibilità economiche del Peg provvisorio, qualora necessitano risorse finanziarie;
- verifiche intermedie di cui alla fase di monitoraggio, entro il 30 settembre;
- fase consuntiva, entro il 30 aprile dell'anno successivo.

3.2. Principali modalità di valutazione

La valutazione delle performance può avvenire con le seguenti modalità:

Valutazione gerarchica

La valutazione gerarchica permette, attraverso l'osservazione diretta da parte del superiore, di valutare i comportamenti perseguiti nel periodo considerato. E' indirizzata all'individuazione delle criticità sulle quali il valutato dovrà porre attenzione nel periodo successivo, in una logica di sviluppo e miglioramento.

Valutazione non gerarchica

La valutazione non gerarchica permette al valutato di verificare la percezione e le attese dei propri collaboratori in riferimento alle prestazioni e ai comportamenti. Ha lo scopo di fornire al soggetto valutato elementi utili per la redazione di un proprio piano di miglioramento delle prestazioni. Tale modalità potrà essere realizzata mediante la somministrazione di questionari di benessere o di clima organizzativo o attraverso altre forme ritenute più idonee, da definire nei tempi e nei modi.

Informazione dagli Amministratori

Il coinvolgimento del Sindaco/Assessori al ramo, nella valutazione del responsabile di Struttura (P.O.), si può concretizzare mediante la compilazione di uno specifico questionario predisposto dall'O.I.V. e riferito alle prestazioni del soggetto da valutare per gli aspetti comportamentali di sua pertinenza. Il Sindaco potrà essere coinvolto nella

valutazione delle performance di ciascun responsabile di settore (P.O.), mentre gli Assessori soltanto per quelli a capo di settori rientranti nell'ambito della propria delega.

Valutazione del cittadino/utente/associazioni

Nell'ambito della valutazione della performance organizzativa, il cittadino/utente/associazione ecc... è chiamato ad esprimere un proprio giudizio in merito alla completezza dei servizi erogati dal Comune di Latiano ed al grado di soddisfazione.

3.3. I soggetti

La metodologia seguita si basa sull'approccio della valutazione a 360° e coinvolge, con funzioni e ruoli diversi, i seguenti soggetti:

1. la Giunta Comunale:
 - promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito e della trasparenza;
 - approva il sistema di misurazione e valutazione della performance;
 - approva il piano della Performance/piano esecutivo di gestione/P.D.O.;
 - approva la relazione sulla performance;
 - fornisce informazioni utili (il Sindaco ed i singoli Assessori) per la valutazione dei responsabili di Struttura;
2. il Sindaco: assegna al Segretario Generale specifici obiettivi, nell'ambito delle funzioni svolte ai sensi dell'articolo 97 del d.lgs.267/2000, fissando tempi e standards qualitativi e quantitativi da rispettare; valuta, su proposta dell'O.I.V., il Segretario Generale ed i responsabili di Struttura;
3. l'Organismo Indipendente di Valutazione, cui compete la formulazione al Sindaco della proposta di valutazione della performance delle posizioni organizzative apicali;
4. il Segretario Generale supporta e fornisce informazioni all'O.I.V. per l'esercizio delle sue funzioni di valutazione dei titolari di P.O.;
5. i Responsabili di Struttura (P.O.):
 - collaborano alla stesura ed alle fasi di verifica del Piano dettagliato degli Obiettivi;
 - attuano le azioni per l'ottenimento degli obiettivi loro affidati;
 - assegnano ai dipendenti loro assegnati gli obiettivi con i relativi pesi ed indicatori;
 - valutano la performance individuale dei dipendenti loro assegnati;
6. eventuali soggetti esterni (cittadini/utenti/associazioni ecc...) possono essere chiamati a partecipare alla valutazione della performance organizzativa (customer satisfaction)

Il ruolo dei diversi soggetti sarà meglio dettagliato nei paragrafi seguenti.

Art. 4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Ai sensi dell'articolo 8 del D.Lgs. n. 150/2009, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) Quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
 - L'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - La modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

- L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- b) Quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:
- L'impatto dell'attuazione delle politiche attivate per la soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- c) Quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'Ente:
- Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti ed i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

Nel rispetto delle citate disposizioni normative e regolamentari, la performance organizzativa viene valutata attraverso la misurazione:

1. del grado di attuazione della strategia;
2. del portafoglio delle attività e dei servizi;
3. dello stato di salute dell'Ente.

1. Grado di attuazione della strategia

Il processo di individuazione degli obiettivi è definito nelle linee guida emanate dall'Amministrazione in tempo utile per la predisposizione ed approvazione, entro i termini di legge, del Bilancio di previsione.

Gli Assessori competenti, di concerto con i relativi responsabili di P.O., propongono al Sindaco gli obiettivi destinati a realizzare le priorità politiche, compatibilmente con le risorse finanziarie, strumentali ed umane effettivamente disponibili. La proposta deve contenere anche gli obiettivi strategici realizzabili nell'anno o su un arco temporale triennale, segnalando, in quest'ultimo caso, i correlati obiettivi operativi che individuano le fasi dell'obiettivo strategico da concludere nell'anno di riferimento. In questa sede sono inoltre segnalati eventuali obiettivi trasversali a più Strutture.

Successivamente all'approvazione del Bilancio di previsione, il PDO/piano delle performance definisce, nel quadro dei principi di parità e di pari opportunità, le priorità politiche delineate traducendole in obiettivi per i titolari di P.O. che, a loro volta, assegnano ai dipendenti appartenenti alla propria Struttura gli obiettivi individuali e/o di gruppo. Il "grado di attuazione della strategia" verrà a coincidere, in chiusura di esercizio, con la media ponderata dei punteggi realizzati in relazioni agli obiettivi strategici e/o trasversali da parte di ciascun titolare di P.O. e di ciascun dipendente. Il risultato sarà espresso in termini percentuali.

Art. 5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

5.1. IL SEGRETARIO COMUNALE

Il sistema di valutazione del Segretario Generale, finalizzato alla corresponsione della retribuzione di risultato come prevista dal CCNL vigente, si basa sulla valutazione delle attività e delle funzioni svolte, come esplicitate dall'articolo 97 del TUEL, e dalle altre eventualmente conferite dal Sindaco o previste da regolamenti e statuto.

In base all'articolo 97 del d.lgs. 267/2000 le funzioni proprie del Segretario Generale, e quindi oggetto di valutazione, sono:

1. la funzione di collaborazione, che implica una partecipazione attiva, con un ruolo non solo consultivo ma anche propositivo;
2. la funzione di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti, per la quale il segretario è chiamato ad individuare gli strumenti giuridico-amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento dell'obiettivo voluto dall'amministrazione;
3. la funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio Comunale e della Giunta;
4. la funzione di sovrintendenza dei responsabili delle Strutture, finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo, e la funzione di coordinamento, volta ad assicurare la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti nel rispetto dei principi di imparzialità, buon andamento ed efficienza;
5. l'esercizio di ogni altra funzione attribuitagli dal Sindaco, dallo statuto o dai regolamenti.

In aggiunta, il Sindaco, contestualmente all'approvazione del Bilancio di previsione, assegna al Segretario Generale, nell'ambito delle funzioni sopra descritte, specifici obiettivi, fissando tempi e standards qualitativi e quantitativi da rispettare.

Alla fine di ogni anno, tenuto conto della scheda compilata dal Sindaco (all.1) in merito alla valutazione delle funzioni di cui ai punti da 1) a 5), l'O.I.V., accertato il grado di raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati, procede alla valutazione del Segretario Generale, espressa in centesimi, attribuendo un massimo di 80 punti alla valutazione delle funzioni ed un massimo di 20 al grado di raggiungimento degli specifici obiettivi.

La valutazione complessiva del segretario si può attestare sui seguenti livelli:

- da 1 a 50 – risultati insufficienti – a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari a 0%
- da 51 a 60 - risultati migliorabili – a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari al 2%
- da 61 a 70 - risultati adeguati – a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari al 4%
- da 71 a 80 - risultati buoni – a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari al 6%
- da 81 a 90 – risultati ottimi – a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari al 8%
- da 91 a 100 - risultati eccellenti – a cui corrisponde una retribuzione di risultato pari al 10%.

A conclusione del processo di valutazione, l'O.I.V. propone al Sindaco la valutazione annuale del segretario Generale ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato.

5.2 I TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La performance dei titolari di P.O. è misurata sulla base dei seguenti criteri, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di 100 punti:

- Valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi assegnati, cui viene riservato un massimo di 70 punti;

Valutazione dei comportamenti organizzativi tenuti allo scopo di ottenere i risultati prefissati, cui viene riservato un massimo di 30 punti.

5.2.1. Valutazione dei risultati

Ad ogni responsabile di struttura (P.O.) vengono assegnati un numero limitato di obiettivi individuali, che costituiscono anche l'obiettivo di performance relativo all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, di cui uno strategico e/o trasversale del PDO, con i relativi indicatori di risultato e temporali.

Con riferimento alla valutazione dei risultati, gli obiettivi devono essere:

- predeterminati ed espressamente indicati nel PDO;
- specifici e misurabili in modo chiaro e concreto;
- significativi e realistici;
- correlati alle risorse finanziarie, strumentali ed umane assegnate alla P.O.;
- riferibili ad un arco temporale determinato corrispondente, di norma, ad un anno;
- negoziati con il titolare di P.O. ai fini dell'oggettiva possibilità di conseguimento.

Saranno oggetto di valutazione solo gli obiettivi che vanno oltre l'ordinaria gestione, mentre gli altri assumeranno rilievo nella valutazione dei comportamenti.

La somma dei pesi deve essere pari a 100% di cui almeno il 15% deve essere attribuito ad uno o più obiettivi strategici e/o trasversali del PDO, per misurare il contributo alla performance organizzativa del Comune di Latiano. Il punteggio massimo attribuibile è pari a 70 punti calcolati come descritto nel seguente capoverso.

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione dei risultati (punti 70), è calcolato attraverso la somma del peso preventivamente attribuito ai singoli obiettivi moltiplicato per 0,70 (es. se la percentuale degli obiettivi raggiunti dalla PO in relazione al peso assegnato a ciascun obiettivo è pari al 100% saranno attribuiti 70 punti in quanto "100*0,7=70")

Il mancato conseguimento dell'obiettivo, ove derivante da circostanze sopravvenute non imputabili alla P.O., equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo, a condizione che la P.O. abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative al Sindaco nel momento in cui esse si sono appalesate. In tal caso è possibile assegnare al titolare di P.O. uno o più nuovi obiettivi sostitutivi realizzabili nella parte residuale dell'esercizio che diverranno oggetto di valutazione.

5.2.2. Valutazione dei comportamenti organizzativi

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione dei comportamenti organizzativi (30 punti) è attribuito dall'OIV, sulla base dei seguenti criteri scheda (all.2):

- 1) Capacità di problem solving operativo
- 2) Capacità di gestire le risorse umane
- 3) Consapevolezza organizzativa
- 4) Capacità di programmazione e controllo
- 5) Capacità di orientarsi alla qualità del risultato
- 6) Capacità valutativa

La valutazione sarà effettuata secondo una scala da 1 a 5 come di seguito riportata, fermo restando che per ogni capacità è attribuibile un punteggio massimo di 5:

- Scarso: 1
- Migliorabile: 2
- Adeguato: 3
- Elevato: 4
- Ottimo: 5

Il totale complessivo attribuito verrà proporzionalmente rapportato al punteggio massimo teoricamente realizzabile (30).

I punti da 1 a 5 sono compilati dall'OIV anche sulla base delle informazioni assunte dal Sindaco mediante compilazione di scheda (all.3) avente ad oggetto i comportamenti tenuti per come vengono percepiti dal Sindaco di riferimento.

Il punteggio di cui al punto 6 (Capacità valutativa) è attribuito dall'OIV sulla base della misurazione della capacità di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite la differenziazione dei punteggi assegnati - massimo 5 punti.

L'OIV nell'esprimere la valutazione sul comportamento organizzativo potrà, altresì, tener conto delle informazioni fornite dal Sindaco mediante compilazione di apposita scheda (all.3).

A conclusione del processo di valutazione, l'O.I.V. propone al Sindaco la valutazione annuale dei titolari di P.O. e l'attribuzione dell'indennità di risultato.

5.2.3. Valutazione complessiva e criteri per l'erogazione dell'indennità di risultato

Il sistema di valutazione della performance dei responsabili dei settori - titolari di P.O. – si basa su un percorso che consente di effettuare una valutazione finale risultante da una pluralità di informazioni e valutazioni rese da soggetti diversi.

Alla fine di ogni anno, sulla base delle rendicontazioni delle attività svolte, e, per i comportamenti, tenuto conto delle informazioni espresse da tutti gli attori coinvolti nel processo, l'O.I.V. procede alla valutazione finale (massimo 100 punti), che scaturisce dalla somma della valutazione dei risultati (massimo 70 punti) e dei comportamenti organizzativi (massimo 30 punti), e redige apposita scheda (all.4).

Considerato che dalla valutazione finale dipende la retribuzione di risultato, che deve corrispondere ad una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste, si prevedono i seguenti livelli di valutazione cui corrispondono le indennità di risultato di seguito indicate:

- Soglia di ingresso minimo 60 punti
- da 61 a 75 punti: indennità al 15%
- da 76 a 89 punti: indennità al 20%
- da 90 a 100 punti: indennità al 25%.

A conclusione del processo di valutazione, l'O.I.V. propone al Sindaco la valutazione annuale dei titolari di P.O. e l'attribuzione dell'indennità di risultato.

5.3. DIPENDENTI NON TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La performance dei dipendenti non titolari di P.O. è misurata sulla base dei seguenti criteri, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di 100 punti:

- Valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati, cui viene riservato un massimo di 70 punti;
- Valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi, cui viene riservato un massimo di 30 punti.

Il responsabile di settore effettua la valutazione del personale ad esso assegnato.

Nel caso di dipendenti assegnati a diversi settori, la valutazione è effettuata da entrambi i responsabili e il punteggio finale è rappresentato dalla media delle due valutazioni, salvo quanto specificato al successivo paragrafo 5.3.4. Nel caso in cui il Responsabile di struttura non sia più in servizio presso l'Ente la valutazione del relativo personale assegnato è effettuata dal Segretario Generale.

5.3.1. Valutazione dei risultati

Il responsabile di P.O. assegna a ciascun dipendente del proprio settore un numero massimo di cinque obiettivi individuali e/o di gruppo, di cui uno strategico e/o trasversale del PDO, con il relativo indicatore di risultato e temporale.

Saranno oggetto di valutazione solo gli obiettivi che vanno oltre l'ordinaria gestione, mentre gli altri assumeranno rilievo nella valutazione delle competenze e dei comportamenti.

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione dei risultati (punti 70), è ripartito tra i singoli obiettivi assegnati dal titolare di P.O..

Il mancato conseguimento dell'obiettivo, ove derivante da circostanze sopravvenute non imputabili al dipendente, equivarrà a conseguimento pieno dell'obiettivo, a condizione che il soggetto da valutare abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative al titolare di P.O. nel momento in cui esse si sono appalesate.

In tal caso è possibile assegnare al dipendente uno o più nuovi obiettivi sostitutivi realizzabili nella parte residuale dell'esercizio che diverranno oggetto di valutazione.

Il punteggio complessivamente riservato alla valutazione dei risultati (punteggio massimo attribuibile punti 70), è calcolato attraverso la media della percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo moltiplicato per 0,7 (es. ((rispetto tempi 100%+ rispetto target 100%)/2)*0,7).

5.3.2. Valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi

Alla valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi viene riservato un massimo di 30 punti, secondo diversi criteri di ambito gestionale (come si gestisce la propria attività), relazionale (come ci si comporta con gli altri) e innovativo/cognitivo (come si contribuisce al miglioramento, anche mediante l'acquisizione di nuove competenze). Per ogni criterio è stata individuata una specifica definizione e descritti dettagliatamente un set di comportamenti attesi, come da allegata scheda (all. 5). La valutazione delle competenze/comportamenti è effettuata attraverso l'osservazione diretta con riferimento ai seguenti parametri:

- 1) Orientamento all'utente/cittadino
- 2) Impegno e affidabilità
- 3) Flessibilità

- 4) Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti
- 5) Collaborazione interna e disponibilità al lavoro di gruppo
- 6) Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative

La valutazione per ciascuno delle sei competenze/comportamenti sarà effettuata secondo una scala da 1 a 5 come di seguito riportata:

- Scarso: 1
- Migliorabile: 2
- Adeguato: 3
- Elevato: 4
- Ottimo: 5

Il totale è dato dalla somma del punteggio dei sei parametri.

5.3.3 Procedimento di valutazione

Il procedimento di valutazione dei dipendenti non titolari di posizione organizzativa si compone di tre fasi principali:

1. la fase iniziale di comunicazione e confronto
2. la fase intermedia di verifica e riallineamento della prestazione
3. la fase finale di valutazione della performance

1. La fase iniziale di comunicazione e confronto con il soggetto da valutare si attua all'inizio dell'anno quando il titolare di posizione organizzativa incontra i propri dipendenti per illustrare le politiche dell'Ente ed assegnare e illustrare gli obiettivi e gli indicatori di risultato. Con gli obiettivi vengono illustrati anche i comportamenti attesi, sulla base dei quali i dipendenti verranno valutati nel corso dell'anno.
2. La fase intermedia consiste nella verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi, in cui il titolare di P.O. può organizzare riunioni di servizio per confrontarsi con i dipendenti su eventuali problematiche e sulle possibili azioni correttive.
3. La fase finale si svolge a conclusione dell'anno quando il titolare di P.O. valuta i risultati conseguiti ed i comportamenti osservati. La valutazione di fine periodo si conclude di norma con un colloquio nel quale il titolare di P.O. provvede alla consegna della scheda di valutazione (all. 6) che contiene gli elementi di valutazione ed il punteggio finale conseguito.

A conclusione del procedimento, di tutte le valutazioni del personale dipendente non titolare di P.O. è formata, a cura dell'Ufficio Risorse umane, una graduatoria unica a livello di Ente. In caso di parità di punteggio, hanno priorità i dipendenti che hanno ottenuto il miglior punteggio nell'anno precedente e, in caso di ulteriore parità, nel secondo anno antecedente.

In caso di ulteriore parità, l'ordine di priorità è stabilito sulla base del miglior punteggio riportato nella valutazione delle competenze/comportamenti.

L'importo individuale del compenso incentivante la produttività è calcolato sulla base delle regole contenute nel vigente C.C.I. al quale si demanda.

6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE RELATIVE ALL'APPLICAZIONE DEL SISTEMA

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti sorti nell'ambito del Sistema ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il Segretario, i titolari di P.O. ed i dipendenti hanno dieci giorni (giorni di calendario) dalla comunicazione della valutazione per proporre reclamo scritto e motivato.

Il Segretario ed i titolari di P.O. possono presentare reclamo all'OIV e quest'ultimo, sentite le controindicazioni del Segretario, per quanto riguarda i titolari di P.O., decide in modo definitivo in merito.

I dipendenti possono presentare reclamo all'OIV il quale, sentito il dipendente e il responsabile che ha espresso la valutazione, decide in modo definitivo in merito nei successivi venti giorni.

Dei colloqui dovrà essere redatto verbale scritto contenente l'esito, sottoscritto dalle parti.

La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione da parte del Responsabile di P.O. o del dipendente, ovvero con la decisione definitiva di chi valuta.

7. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI NELL'ENTE

I previgenti sistemi di controllo esistenti nell'Ente (ad es. controllo di gestione), dovranno essere coerenti nei contenuti e nei tempi con il presente Sistema.

La coerenza dovrà in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate.

8. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

L'adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di programmazione finanziaria e di bilancio richiedendo il raccordo, nella predisposizione ed approvazione dei relativi documenti, sia in termini di tempistica che sotto l'aspetto della coerenza ed integrazione dei contenuti.

9. MODALITA' DI RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

L'OIV curerà annualmente la realizzazione di indagini sul personale volte a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema e la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale stesso.

10. MODALITA' DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA TOTALE

Il presente Sistema è definito dall'OIV e dopo l'espletamento delle connesse relazioni sindacali, viene approvato dalla Giunta Comunale.

Viene infine pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente, nel rispetto del principio di trasparenza. La relativa data di pubblicazione va comunicata a tutto il personale dell'Ente, a scopo informativo, nonché alle rappresentanze sindacali.

11. NORME TRANSITORIE E FINALI

Il presente Sistema di misurazione e valutazione entra in vigore nel corrente esercizio 2019, in coerenza con l'evoluzione normativa ed interpretativa in materia e tenendo conto delle decorrenze fissate da disposizioni normative e contrattuali.

Con l'entrata in vigore del presente Sistema devono intendersi abrogate tutte le disposizioni precedenti in contrasto con il presente regolamento.

Scheda di Valutazione delle competenze

Compilatore: Segretario Generale - Responsabile di P.O. _____

Parametri di valutazione						
1	<p style="text-align: center;"><u>Capacità di problem solving operativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Risolve le situazioni straordinarie in totale autonomia - Elabora idee in grado di risolvere i problemi gestionali e di raggiungere gli obiettivi - Individua soluzioni che tengono conto degli effettivi bisogni dei cittadini/utenti - Inquadra i problemi attraverso l'identificazione di criteri oggettivi 	1	2	3	4	5
2	<p style="text-align: center;"><u>Capacità di gestire le risorse umane</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Coinvolge i collaboratori e attribuisce responsabilità chiare - Delega parte delle funzioni mantenendo la responsabilità dei risultati - Manifesta una forte propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti - Sollecita idee e contributi da parte dei collaboratori 	1	2	3	4	5
3	<p style="text-align: center;"><u>Consapevolezza organizzativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conosce l'organigramma dell'Ente, la gerarchia, le regole e i regolamenti e le procedure operative - Riconosce i vincoli organizzativi: che cosa è o non è realizzabile in determinati momenti o in determinate situazioni - Orienta il proprio contributo professionale all'acquisizione di modalità di approccio, prassi e soluzioni di successo - Conosce i <u>personaggi chiave capaci di intervenire nel processo decisionale</u> 	1	2	3	4	5
4	<p style="text-align: center;"><u>Capacità di programmazione e controllo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Definisce in anticipo gli indicatori di performance - Rispetta le tempistiche di programmazione e controllo - Programma le attività da svolgere tenendo conto delle risorse disponibili, degli obiettivi da raggiungere e della variabile tempo - Utilizza gli strumenti di programmazione e controllo per monitorare le attività svolte al fine di suggerire azioni correttive 	1	2	3	4	5
5	<p style="text-align: center;"><u>Capacità di orientarsi alla qualità del risultato</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Individua e tiene monitorato il livello di servizio fornito a cittadino/utente - Definisce gli obiettivi della qualità del Servizio - Promuove l'immagine del Servizio in termini di qualità - Interviene attivamente nella rilevazione del grado di soddisfazione del cittadino/utente - Opera in una logica di continuo miglioramento del Servizio 	1	2	3	4	5
6	<p style="text-align: center;"><u>Capacità valutativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacità di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite la differenziazione dei punteggi assegnati tenuto conto del numero delle risorse umane assegnate alla struttura ed ai carichi di lavoro attribuiti ai dipendenti 	1	2	3	4	5

Scala di valori: Scarso: 1 - Migliorabile: 2 - Adeguato: 3 - Elevato: 4 - Ottimo: 5

Massimo assegnabile 30 punti - Totale da scheda /30,00 pari ad un punteggio di ... /30,00

Informazioni utili fornite dal Sindaco

Valutazione capacità organizzative dei titolari di P.O.

Amministratore: _____

Responsabile di Struttura

Indicatore	Valutazione	Standard comportamentale
<p style="text-align: center;">Raggiungimento degli obiettivi</p> <p style="text-align: center;"><i>(percezione da parte dell'Amministratore)</i></p>	<p style="text-align: center;">Scarsa <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Migliorabile <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Adeguaa <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Elevata <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Ottima <input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">} Gli obiettivi sono stati raggiunti parzialmente.</p> <p style="text-align: center;">} Gli obiettivi sono stati raggiunti ma con tempi in parte diversi da quelli previsti, creando problemi per il raggiungimento di altri obiettivi</p> <p style="text-align: center;">} Gli obiettivi sono stati interamente raggiunti nel rispetto dei tempi, delle fasi e dei costi previsti</p>
<p style="text-align: center;">Propositività e capacità di innovazione</p> <p style="text-align: center;"><i>(percezione da parte dell'Amministratore)</i></p>	<p style="text-align: center;">Scarsa <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Migliorabile <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Adeguaa <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Elevata <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Ottima <input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">} Il titolare di P.O. non si è dimostrato propositivo nella fase di programmazione e definizione degli obiettivi.</p> <p style="text-align: center;">} Il titolare di P.O. si è dimostrato propositivo collaborando attivamente nella fase di programmazione e definizione degli obiettivi, gestendo anche alcuni processi di cambiamento e innovazione che estende anche ai propri collaboratori</p> <p style="text-align: center;">} Il titolare di P.O. si è dimostrato pro-attivo, svolgendo il ruolo fondamentale di interprete competente e innovativo degli indirizzi politici e della loro traduzione in attività, coinvolgendo nel processo di innovazione tutti i suoi collaboratori</p>

<p>Capacità di comunicazione e di orientamento verso l'utente</p> <p><i>(percezione da parte dell'Amministratore)</i></p>	<p>Scarsa <input type="checkbox"/></p> <p>Migliorabile <input type="checkbox"/></p> <p>Adeguate <input type="checkbox"/></p> <p>Elevata <input type="checkbox"/></p> <p>Ottima <input type="checkbox"/></p>	<p>Il titolare di P.O. non è sempre in grado di individuare le esigenze di comunicazione ed evidenzia nel rapporto con i cittadini una difficoltà di rapporto che si concretizza in risposte tardive e/o non chiare</p> <p>Il titolare di P.O. dimostra di avere chiarezza sulle esigenze di comunicazione e sul percorso che conduce alla risoluzione dei problemi posti dal cittadino ma non sempre riesce ad essere pienamente efficace</p> <p>Ha una chiara visione delle esigenze di comunicazione, è tempestivo nell'affrontare i problemi rispetto ai quali sa adottare costantemente strategie opportune di comunicazione</p>
<p>Indicatore</p>	<p>Valutazione</p>	<p>Standard comportamentale</p>
<p>Capacità di interagire efficacemente con le diverse funzioni all'interno dell'Ente</p> <p><i>(percezione da parte dell'Amministratore)</i></p>	<p>Scarsa <input type="checkbox"/></p> <p>Migliorabile <input type="checkbox"/></p> <p>Adeguate <input type="checkbox"/></p> <p>Elevata <input type="checkbox"/></p> <p>Ottima <input type="checkbox"/></p>	<p>Il titolare di P.O. non è sempre in grado di comprendere la complessità organizzativa e le dinamiche interne ad essa, evidenziando difficoltà nella gestione dei progetti intersettoriali</p> <p>Il titolare di P.O. comprende la complessità organizzativa e le dinamiche interne ad essa, è consapevole di essere parte di una struttura che per funzionare efficacemente deve muoversi in coerenza, valuta le osservazioni provenienti dagli altri servizi nella gestione di progetti intersettoriali</p> <p>Ha una chiara visione degli obiettivi dell'Ente di cui si sente parte, conosce l'organizzazione, le sue dinamiche ed i meccanismi di comunicazione interna che cura costantemente palesando un'ottima capacità di gestione di progetti intersettoriali</p>

<p>Capacità di gestione delle risorse umane, di coinvolgimento dei collaboratori e di delega</p> <p><i>(percezione da parte dell'Amministratore)</i></p>	<p>Scarsa <input type="checkbox"/></p> <p>Migliorabile <input type="checkbox"/></p> <p>Adeguate <input type="checkbox"/></p> <p>Elevata <input type="checkbox"/></p> <p>Ottima <input type="checkbox"/></p>	<p>Il titolare di P.O. crea conflitti nell'Area, non sa dirimere le controversie, non coinvolge il personale rispetto agli obiettivi da perseguire, accentrando totalmente compiti e responsabilità</p> <p>Il titolare di P.O. condivide con il personale gli obiettivi da raggiungere, gestendo le dinamiche interne, delegando però soprattutto compiti operativi</p> <p>Il titolare di P.O. coinvolge efficacemente il personale per il raggiungimento degli obiettivi, sa valorizzare e motivare i singoli, delegando a tal fine e in funzione del livello di maturità professionale compiti e responsabilità</p>
<p>Capacità di affrontare situazioni impreviste</p> <p><i>(percezione da parte dell'Amministratore)</i></p>	<p>Scarsa <input type="checkbox"/></p> <p>Migliorabile <input type="checkbox"/></p> <p>Adeguate <input type="checkbox"/></p> <p>Elevata <input type="checkbox"/></p> <p>Ottima <input type="checkbox"/></p>	<p>Il titolare di P.O. non è sempre in grado di affrontare situazioni impreviste, rispetto alle quali necessita di indicazioni e direttive chiare ovvero le affronta con comportamenti già sperimentati</p> <p>Il titolare di P.O. affronta il verificarsi di situazioni impreviste in modo autonomo e con disponibilità a cambiare il proprio modo d'agire</p> <p>Il titolare di P.O. riesce a diversificare il proprio atteggiamento/comportamento in ragione delle caratteristiche dell'ambiente e degli interlocutori, affrontando con dinamismo e spirito costruttivo le nuove situazioni</p>

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RESPONSABILE DI P.O.

Nominativo titolare di P.O. _____

Periodo valutato _____

	Parametri di valutazione	Valutazione	Punteggio	
Risultati	Grado di attuazione degli obiettivi assegnati	max 100	Max 70 (Valutazione*0,7)	
Comportamenti organizzativi	Valutazione dei comportamenti organizzativi	max 30	max 30	
			Max punti 100	
	Dettaglio obiettivi individuali	Valutazione	Peso	Punteggio
Obiettivi individuali collegati al PDO	1.....			
	2.....			
	3.....			
Contributo alla performance organizzativa (almeno il 15%)	1.....			
	Parametri	Valutazione	Peso	Punteggio
Comportamenti organizzativi (max 30 punti)	Scheda di Valutazione delle competenze			
		Subtotale risultati		
		Subtotale manageriali		
		TOTALE		

Firma Responsabile di P.O. per presa visione _____

Firma O.I.V. _____

Scheda di Valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi

Compilatore: Responsabile di P.O. _____

Dipendente valutato _____

Periodo valutato _____

Competenze/Comportamenti	Valutazione	Attese che devono caratterizzare l'agire del dipendente
1. Orientamento all'utente/cittadino	Scarsa <input type="checkbox"/> Migliorabile <input type="checkbox"/> Adeguata <input type="checkbox"/> Elevata <input type="checkbox"/> Ottima <input type="checkbox"/>	Dimostra capacità di interpretare le richieste dell'utenza fornendo risposte adeguate ai quesiti posti dall'interlocutore Utilizza un linguaggio chiaro e ha una giusta modalità di rapporto sia telefonica che diretta Indirizza e supporta l'utente/cittadino nell'individuazione di procedure semplificate dirette a soddisfare istanze e bisogni Si dimostra attento ed aperto nell'accogliere il cittadino favorendo una buona relazione tra utente/cittadino e Amministrazione
2. Impegno e affidabilità	Scarsa <input type="checkbox"/> Migliorabile <input type="checkbox"/> Adeguata <input type="checkbox"/> Elevata <input type="checkbox"/> Ottima <input type="checkbox"/>	Svolge con accuratezza i compiti assegnati nei tempi indicati Sa cogliere indicazioni o suggerimenti utili al proprio lavoro Prende in carico ciò che gli viene chiesto e si adopera per realizzarlo Svolge i compiti assegnati in modo assiduo e costante
3. Flessibilità	Scarsa <input type="checkbox"/> Migliorabile <input type="checkbox"/> Adeguata <input type="checkbox"/> Elevata <input type="checkbox"/>	Riesce a fronteggiare emergenze o imprevisti durante lo svolgimento dei compiti affidati Cambia di norma il proprio modo di lavorare per adattarsi alla situazione Mostra capacità e disponibilità a svolgere mansioni diversificate nel rispetto di quanto previsto dal proprio profilo professionale Applica in modo flessibile le procedure per

	<input type="checkbox"/> Ottima <input type="checkbox"/>	realizzare gli obiettivi dell'Ente E' flessibile nell'orario per adattarsi alle necessità del Servizio
4. <i>Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti</i>	Scarsa <input type="checkbox"/> Migliorabile <input type="checkbox"/> Adeguate <input type="checkbox"/> Elevata <input type="checkbox"/> Ottima <input type="checkbox"/>	Dimostra capacità di autogestirsi, programmando il proprio lavoro in modo tale da rispettare le scadenze Sa prendere decisioni tendo conto delle indicazioni ricevute e sa individuare quale decisioni complesse deve rinviare al superiore gerarchico Ha consapevolezza delle responsabilità del proprio lavoro, delle risorse affidate e degli strumenti utilizzati
5. <i>Collaborazione interna e Disponibilità al lavoro di gruppo</i>	Scarsa <input type="checkbox"/> Migliorabile <input type="checkbox"/> Adeguate <input type="checkbox"/> Elevata <input type="checkbox"/> Ottima <input type="checkbox"/>	Partecipa in modo attivo a gruppi di lavoro, cercando di interiorizzare l'obiettivo del gruppo e di farlo proprio Diffonde le informazioni rilevanti o utili al gruppo Cerca di condividere le responsabilità e di accettare l'assegnazione dei compiti e dei ruoli mantenendo l'integrazione del gruppo Individua quando possibile soluzioni che tengano conto delle esigenze del gruppo Mostra capacità a integrarsi in gruppi disomogenei di lavoro
6. <i>Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative</i>	Scarsa <input type="checkbox"/> Migliorabile <input type="checkbox"/> Adeguate <input type="checkbox"/> Elevata <input type="checkbox"/> Ottima <input type="checkbox"/>	Individua nuove modalità di analisi, sviluppa nuove tecniche e modi di lavoro Elabora soluzioni diversificate Ricerca strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività Si adopera per supportare i colleghi all'utilizzo di nuove tecnologie o modalità operative

Scala di valori: Scarso: 1 - Migliorabile: 2 - Adeguato: 3 - Elevato: 4 - Ottimo: 5

Massimo assegnabile 30 punti - Totale da scheda //30,00

(all. 6)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI NON TITOLARI DI P.O.

Nominativo Dipendente _____

Periodo valutato _____

	Parametri di valutazione	Valutazione	Punteggio	
Risultati	Grado di attuazione degli obiettivi assegnati	max 100	Max 70 (Valutazione*0,7)	
Competenze e Comportamenti	Competenze e Comportamenti professionali e organizzativi		30	
			Max punti	100
	Dettaglio obiettivi individuali e/o di gruppo	Valutazione	Peso Punteggio	
Obiettivi individuali e/o di gruppo	1.....			
	2.....			
	3.....			
Contributo alla Performance dell'unità organizzativa di appartenenza	1.....			
			
	Parametri	Valutazione	Peso	Punteggio
Competenze e comportamenti professionali e organizzativi (max 30 punti)	1. Orientamento all'utente/cittadino 2. Impegno e affidabilità 3. Flessibilità 4. Autonomia e responsabilità nel'espletamento dei compiti 5. Collaborazione interna e disponibilità al lavoro di gruppo 6. Capacità di proporre soluzioni			
		Subtotale risultati		
		Subtotale competenze/comportamenti		
		TOTALE		

Firma del Dipendente per presa visione _____

Firma del Responsabile di P.O.
