

COMUNE DI PONTOGLIO
Provincia di Brescia

*Sistema di misurazione e
valutazione della performance
del comune di Pontoglio*

COMUNE DI PONTOGLIO

Provincia di Brescia

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. INTRODUZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance rappresenta un'importante leva di rinnovamento dell'organizzazione e di miglioramento della qualità del servizio pubblico, di valorizzazione delle competenze professionali, di garanzia di trasparenza dell'azione amministrativa.

Esso mira a consentire:

- una chiara esplicitazione della performance attesa dalla struttura nel suo complesso (performance organizzativa) e dai singoli dipendenti (performance individuale),
- il monitoraggio continuo delle performance anche al fine dell'individuazione di interventi correttivi,
- la misurazione e la valutazione del livello di performance realizzato con l'evidenziazione degli eventuali scostamenti,
- un'analisi delle cause degli scostamenti,
- un processo di valutazione e misurazione snello, che non comporti pesanti carichi amministrativi ai diversi soggetti coinvolti,
- chiarezza e trasparenza, tali da ancorare la valutazione alla performance effettiva e non a fattori di ordine personale o soggettivo, pur riconoscendo che l'oggettività assoluta ma si concilia con la componente soggettiva di qualsiasi valutazione. Per questo è importante la definizione del metodo e del processo valutativo piuttosto che la definizione di un illusorio collegamento meccanicistico con semplici indicatori numerici.

2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE NEL CICLO DELLA PERFORMANCE

2.1 - Fase di programmazione

La programmazione avviene attraverso il Piano della Performance. Questo documento è il punto di partenza per la misurazione della performance organizzativa e individuale. Rappresenta la relazione fra gli obiettivi strategici dell'Amministrazione e gli obiettivi operativi assegnati alle unità organizzative, evidenzia le finalità che ogni obiettivo operativo intende realizzare e i bisogni a cui si intende dare risposta, individua le modalità di realizzazione e di misurazione degli obiettivi attraverso adeguati indicatori e i relativi valori attesi.

2.2 - Fase di monitoraggio della performance

L'attività di monitoraggio della performance prende avvio a seguito dell'approvazione del piano della performance e comporta un costante riscontro, da parte di tutti i soggetti coinvolti per l'ambito di propria competenza, della coerenza e della sostenibilità delle azioni e degli interventi posti in essere rispetto agli obiettivi da conseguire.

In caso di rilevazione di accadimenti o informazioni che potrebbero comportare un significativo scostamento rispetto agli obiettivi prefissati, ogni soggetto è tenuto ad informare il proprio responsabile o il segretario, se trattasi di personale amministrativo, ovvero il Sindaco, se trattasi di rappresentanti politici, affinché vengano avviate azioni di verifica e di eventuale riequilibrio; tali interventi comportano il coinvolgimento del nucleo di valutazione.

Nel corso dell'esercizio, in corrispondenza con gli interventi di salvaguardia degli equilibri di bilancio di cui all'art. 193 del D. Lgs. 267/2000, è previsto un monitoraggio formale della performance, attraverso cui verificare il corretto perseguimento degli obiettivi organizzativi ed individuali.

Tale adempimento prende avvio con la ricognizione, condotta da ogni Responsabile di area, degli obiettivi perseguiti e dell'attività svolta; l'attività di ricognizione dei Responsabili di area prosegue con un confronto con la Giunta comunale, al fine di concordare eventuali azioni correttive ed integrative, che possono portare anche all'annullamento e/o all'inserimento di nuovi obiettivi.

2.3 - Fase di rendicontazione della performance

L'attività di rendicontazione della performance individuale e organizzativa prende avvio al termine dell'esercizio oggetto di misurazione e valutazione (dopo il 31 dicembre).

I Responsabili di area raccolgono e rielaborano le informazioni operative e contabili relative agli obiettivi di propria competenza ed aggiornano i prospetti di misurazione.

Il Segretario, in collaborazione con il nucleo di valutazione, coordina il reperimento di tutte le informazioni e dati sul raggiungimento degli obiettivi.

I Responsabili di area effettuano poi la valutazione dei propri collaboratori con le modalità indicati nel sistema di valutazione.

Completate le attività di cui ai punti precedenti, il nucleo di valutazione acquisisce i dati relativi alla performance organizzativa e le schede di valutazione delle performance individuali predisposte dai Responsabili di area ed avvia l'attività di confronto con gli stessi al fine di formulare la proposta di valutazione dei Responsabili di area da sottoporre al Sindaco secondo le modalità previste dal sistema di valutazione.

Recepita la proposta di valutazione dal nucleo di valutazione, il Sindaco attribuisce in via definitiva i punteggi ai Responsabili di area.

I risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, con la rilevazione degli eventuali scostamenti sono raccolti e sintetizzati in un unico documento denominato Relazione sulla performance, previsto dall'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il nucleo di valutazione valida la relazione sulla performance ai sensi degli artt.7 e 14 del medesimo decreto legislativo.

La Giunta prende atto degli eventuali scostamenti rilevati nel perseguimento degli obiettivi prefissati e, sulla base degli stessi, provvede ad integrare ed aggiornare le priorità di mandato ed i relativi programmi, progetti ed azioni strategiche.

3. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La misurazione della performance disciplinata in questo documento riguarda la performance organizzative e la performance individuale.

La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso o i singoli ambiti organizzativi apportano, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi strategici definiti dall'Amministrazione per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri portatori di interesse.

La performance individuale è il contributo che il singolo dipendente o responsabile di posizione organizzativa fornisce al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo e alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

3.1 La misurazione della performance organizzativa dell'ente.

Il sistema di misurazione della performance organizzativa dell'Ente fa riferimento agli ambiti previsti dall'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009, aggregati secondo i seguenti macro-ambiti:

- Il grado di attuazione della strategia (realizzazione obiettivi prioritari dei settori e grado di soddisfazione dei bisogni finali);
- Il miglioramento dei servizi ed efficienza nell'impiego delle risorse (monitoraggio di indicatori di attività e gestionali);
- Lo stato di salute dell'amministrazione (indici finanziari, clima organizzativo);

L'implementazione del sistema di misurazione della performance organizzativa avviene nel rispetto del principio di fattibilità e secondo criteri di gradualità.

La misurazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori riferiti ai profili di risultato che caratterizzano ciascun macro-ambito della performance.

La tabella che segue riporta la descrizione sintetica di ogni macro-ambito, evidenziandone le finalità, i profili di risultato significativi, le tipologie di indicatori utilizzabili e gli strumenti a supporto della misurazione (alcuni già disponibili, altri da attivare nel tempo).

La rilevazione a consuntivo dei valori raggiunti da ogni indicatore permette il calcolo del grado di raggiungimento della performance del singolo indicatore; la media dei valori del grado di raggiungimento degli indicatori di un ambito misura la performance organizzativa per ambito; la media dei valori di raggiungimento di ambito, ponderati con i pesi di ambito definiti nel Piano della Performance, porta alla definizione del grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato dell'Ente nel suo complesso.

Nella fase di avvio del nuovo sistema di valutazione della performance organizzativa può essere individuato un numero minimo d'indicatori, per solo uno o per solo alcuni dei macro ambiti della Tabella 2.

Macro-ambito	Finalità	Indicatori	Strumenti a supporto della misurazione
--------------	----------	------------	--

Grado di attuazione della strategia e impatto dell'azione amministrativa	Identificare gli obiettivi strategici dell'amministrazione e verificarne il loro grado di raggiungimento. Valutare la capacità di realizzare risultati coerenti con gli obiettivi strategici individuati	Indicatore di sintesi dello stato di attuazione degli obiettivi (<i>Sommatoria dello stato di attuazione di realizzazione degli obiettivi come indicato nei documenti di programmazione</i>)	- Relazione previsionale e programmatica - Piano della performance - Piano esecutivo di gestione
Portafoglio dei servizi	Definire la quantità programmata e la quantità effettivamente erogata di servizi; Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli standard di qualità dichiarati; Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti. Valutare il grado di soddisfazione dell'utenza in relazione ai servizi erogati.	Parametri in grado di esprimere il volume di output prodotto per ciascun servizio erogato Carta dei servizi (standard di qualità) Certificazioni di qualità Report sui tempi standard procedimenti amministrativi Customer satisfaction, interna ed esterna Indicatori di efficienza, in grado di rilevare il rapporto tra risorse impiegate (input) e quantità di servizi erogati (output). Standard di qualità Esiti dei processi di certificazione qualità. Tempestività dei procedimenti amministrativi. Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna.	- Carta dei servizi (standard di qualità) - Certificazioni di qualità - Report sui tempi standard procedimenti amministrativi - Customer satisfaction, interna ed esterna
Stato di salute dell'amministrazione	Valutare la capacità dell'organizzazione di perseguire le proprie finalità istituzionali ed erogare i propri servizi in condizioni di economicità e di benessere organizzativo	Rispetto degli equilibri di bilancio Rispetto del patto di stabilità Posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale Analisi delle entrate Analisi delle spese Livello e tipologia di indebitamento Composizione e livello di razionalizzazione del patrimonio Indicatori di benessere organizzativo	Quadri di sintesi del bilancio di previsione e del conto del Bilancio. Tabella dei parametri di deficitarietà strutturale. Tabella degli indicatori finanziari e dei parametri gestionali. Modulistica di riferimento per il patto di stabilità. Relazione al rendiconto di gestione. Piano di razionalizzazione dotazioni strumentali e relazioni consuntive annuali Analisi clima organizzativo

3.2 La misurazione della performance individuale

Gli scopi del sistema di valutazione della performance individuale sono i seguenti:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

3.2.1 La valutazione dei dipendenti

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione dei dipendenti:

- L'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi, individuati nel Piano esecutivo di gestione, cui il dipendente partecipa;
- Le conoscenze, capacità e comportamenti organizzativi.

3.2.1.1. Processo di valutazione

Il processo di valutazione si compone di tre fasi principali.

▪ Fase iniziale

Ad inizio d'anno, non appena approvato il piano esecutivo di gestione, il responsabile di area comunica ai dipendenti gli obiettivi dell'area per l'anno di riferimento con i rispettivi indicatori ed individua il personale da assegnare ai diversi obiettivi, anche confrontandosi con i dipendenti.

A seguito delle scelte effettuate, ad ogni dipendente verrà consegnata una scheda individuale che riporta gli obiettivi, con i relativi indicatori, alla realizzazione dei quali è chiamato a partecipare. Gli obiettivi possono essere di gruppo, e in questo caso la realizzazione coinvolge contestualmente più dipendenti, oppure individuali.

Insieme agli obiettivi vengono illustrati i fattori comportamentali sulla base dei quali il dipendente verrà valutato nel corso dell'anno di riferimento.

La fase iniziale è effettuata entro la fine del mese di febbraio dell'anno di riferimento.

▪ Fase intermedia

In questa fase si verifica lo stato di avanzamento degli obiettivi. Il responsabile di area è tenuto ad organizzare una riunione di servizio per confrontarsi con i dipendenti su eventuali problematiche e sulle possibili azioni correttive. I dipendenti segnalano eventuali difficoltà o elementi che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi.

Tale fase dovrà concludersi entro luglio.

Il responsabile dovrà comunicare al segretario comunale l'avvenuta riunione e tenere nota degli incontri effettuati.

Gli incontri possono essere, se lo si ritiene necessario, più di uno in corso d'anno.

Il responsabile potrà effettuare anche incontri individuali, che saranno obbligatori nel caso si siano riscontrate particolari difficoltà o comportamenti non in linea con il raggiungimento degli obiettivi.

▪ Fase finale.

A conclusione dell'anno di riferimento il responsabile di area verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi ed effettua i colloqui individuali con i dipendenti per analizzare la prestazione dell'anno trascorso relativamente ai comportamenti organizzativi. Il raggiungimento degli obiettivi deve essere convalidato dall'organismo di valutazione attraverso i report predisposti dal responsabile di area. Nel caso in cui sia stata introdotta l'autovalutazione, nel colloquio dovrà essere posta particolare attenzione agli aspetti nei quali la percezione del valutato e del valutatore non coincidono.

E' importante che la fase della valutazione finale venga preceduta da un momento di incontro e confronto fra i responsabili di area e l'organismo di valutazione o il segretario comunale in merito all'utilizzo della scala di valutazione, in modo da renderne omogenea da parte dei responsabili l'applicazione. Inoltre la valutazione dovrà essere effettuata in modo tale che la media aritmetica dei punteggi riportati da ciascun dipendente sia tendenzialmente la stessa in

ogni area. Tale media viene stabilita in misura pari a 24 su 30. Scostamenti rilevanti rispetto a tale media dovranno essere suffragati da adeguata motivazione.

3.2.1.2 La valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati è strettamente collegata al sistema di programmazione dell'ente che si avvale del Piano della performance e del Piano esecutivo di gestione. Quest'ultimo contiene gli obiettivi assegnati dalla Giunta ai responsabili di area.

All'interno di ciascun area vengono individuati all'inizio di ogni anno gli obiettivi e gli indicatori di risultato ad essi collegati. Gli obiettivi riguardano sia l'attività ordinaria, svolta con elevati livelli qualitativi, che quella di sviluppo del servizio. Il responsabile di area assegna ad ogni dipendente o ad un gruppo di lavoro gli obiettivi. Ogni dipendente verrà valutato sugli obiettivi a lui assegnati individualmente o come componente del gruppo di lavoro.

I risultati vengono valutati al 31 dicembre di ogni anno attraverso report predisposti a cura del responsabile di area. Il punteggio ottenuto per ogni obiettivo corrisponde alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo stesso. Il punteggio finale relativo alla valutazione dei risultati sarà dato dalla media dei punteggi per tutti gli obiettivi assegnati ai dipendenti.

Per gli obiettivi raggiunti in percentuale inferiore al 20% il punteggio assegnato sarà comunque 20, per quelli raggiunti con una percentuale maggiore a 95%, il punteggio assegnato sarà comunque 100.

Il punteggio massimo ottenibile è pari a 100.

Durante la fase intermedia della valutazione è importante evidenziare se vi siano ostacoli o difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi al fine di adottare azioni correttive. Fattori esterni non controllabile dal dipendente che incidono negativamente sul raggiungimento degli obiettivi devono essere debitamente considerati nella valutazione finale.

Il raggiungimento dei risultati verrà verificato sulla base dei report predisposti dai responsabile di area e validati nelle risultanze finali dall'organismo di valutazione.

3.2.1.3. La valutazione dei comportamenti

La valutazione dei comportamenti viene svolta dal responsabile di area considerando tre aree comportamentali: l'ambito gestionale (come si gestisce al propria attività), relazionale (come ci si rapporta con gli altri) e innovativo (come si contribuisce al miglioramento).

Sono individuati n. 13 indicatori oggetto di valutazione, ciascuno dei quali riconducibile ad un ambito sopra descritto:

Ambito	Indicatori
GESTIONALE	1. SVOLGIMENTO DEI COMPITI E DELLE FUNZIONI ASSEGNATE AL FINE DI RAGGIUNGERE L'OBIETTIVO INDICATO
	2. UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE ALTRE RISORSE DISPONIBILI
	5. ATTENZIONE AL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA
	9. GRADO DI AUTONOMIA E RESPONSABILITA'
	10. ORIENTAMENTO AI RISULTATI
	11. ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE
RELAZIONALE	6. RELAZIONI CON I COLLEGHI
	8. CAPACITA' DI MOTIVARE E COINVOLGERE

	12. COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE
	13. CAPACITA' DI VALUTARE
INNOVATIVO	3. LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE
	4. FLESSIBILITA' E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI
	7. ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE

Ogni indicatore viene meglio esplicitato nella tabella 1 attraverso la definizione del comportamento medio atteso. E' inoltre integrato con alcune descrizioni, a titolo esemplificativo, da utilizzare come guida all'osservazione del comportamento.

L'insieme degli indicatori utilizzati è diverso in base alla categoria professionale di appartenenza del dipendente (A, B, C, D) (tabella 2) al fine di valorizzare per ogni categorie le peculiarità della stessa.

A ciascun elemento di valutazione viene assegnato un valore che va dal minimo di 1 al massimo di 5 (da "critico" ad "ottimo"). Al comportamento medio atteso corrisponde una valutazione pari a 4.

Sono attribuibili anche valori decimali (ad es.: 4,5)

Il punteggio massimo ottenibile è pari a 30 per i dipendenti e 35 per i responsabili di area.

3.2.1.4. La valutazione complessiva

La valutazione complessiva del dipendente, al fine dell'erogazione dell'incentivo di produttività, tiene conto di entrambe le valutazioni sopra descritte, quella relativa ai risultati e quella relativa ai comportamenti organizzativi. I punteggi ottenuti nelle due valutazioni sono sommati, avendo l'accortezza, prima di effettuare al somma, di esprimere il punteggio relativo ai comportamenti su base 100.

In base al punteggio raggiunto viene poi calcolata la percentuale di budget da erogare secondo la seguente tabella:

Punteggio ottenuto nella valutazione	% di erogazione del budget
< 61	Nessuna retribuzione
da 61 a 149	in proporzione al punteggio ottenuto
da 150 a 159	80%
da 160 a 169	85%
da 170 a 174	90%
da 175 a 179	95%
da 180 a 200	100%

La nuova tabella verrà applicata a partire dalle valutazioni relative al 2014. Per l'anno 2013 verrà utilizzata la tabella approvata con deliberazione di Giunta comunale n. 37 del 12 aprile 2011. Nella **tabella 3** sono riportate le scheda di valutazione complessiva per le categorie A, B, C e D e per le posizioni organizzative.

3.2.2. Valutazione dei responsabili di area.

Anche per i responsabili di area la valutazione si compone della valutazione dei comportamenti organizzativi e dei risultati, in modo del tutto analogo a quanto illustrato nei paragrafi precedenti per i dipendenti non titolari di posizione organizzativa. Gli indicatori considerati per la valutazione dei comportamenti sono evidenziati nella tabella 2. Particolare enfasi è posta sull'orientamento ai risultati e sulle capacità organizzative.

La valutazione dei risultati tiene conto di tutti gli obiettivi assegnati al area.

La valutazione dei responsabili si avvale dell'apporto valutativo di più soggetti: il responsabile stesso attraverso l'autovalutazione, il segretario generale, e il sindaco, sentiti gli assessori con i quali i responsabili collaborano.

Al termine del processo valutativo l'organismo di valutazione predispone la proposta di valutazione da sottoporre al Sindaco per l'approvazione, compilando la scheda finale per ogni responsabile. Per quanto attiene alla parte di scheda di valutazione relativa al raggiungimento degli obiettivi, la stessa viene compilata sulla base dei report predisposti dai responsabili di area e validati nelle risultanze finali dall'organismo di valutazione.

Il processo di valutazione, come per i dipendenti, si articola nelle tra fasi descritte al paragrafo 3.1:

- Fase iniziale di attribuzione degli obiettivi da parte della Giunta,
- Fase intermedia di verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi, svolta con il segretario generale,
- Fase finale di compilazione della schede valutative.

L'autovalutazione è preceduta da un momento formativo e di confronto con l'organismo di valutazione o il segretario generale sul significato da attribuire alla scala di valutazione per omogeneizzarne l'utilizzo ed evitare che ogni responsabile applichi la scala in modo diverso l'uno dall'altro.

L'autovalutazione è raccolta dal segretario generale, come pure la valutazione espressa dal sindaco. Le tre schede (autovalutazione, segretario generale e sindaco) sono identiche.

Al termine del processo valutativo l'organismo di valutazione esprime il proprio suggerimento rivolgendo al responsabile l'invito a migliorare la propria performance in un ambito prestazionale anziché in un altro.

3.2.3. Valutazione del segretario comunale.

La metodologia di valutazione del segretario comunale è adottata dal Sindaco su proposta del nucleo di valutazione. Il segretario comunale, se componente del nucleo di valutazione, non partecipa alla definizione della proposta. La valutazione riguarda lo svolgimento delle funzione disciplinate dall'art. 97, comma 4, del D. Lgs. 267/2000 e misura il raggiungimento degli obiettivi assegnati, la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e le capacità professionali e manageriali dimostrate.

Il Piano della performance, e la Relazione sulla performance sono pubblicati sul sito istituzionale dell'ente.

In osservanza del principio di trasparenza, per ogni fase in cui si articola il sistema di misurazione e valutazione della performance, è inoltre prevista la pubblicazione di tutti i documenti che possano rappresentare un utile supporto per illustrare e condividere l'evoluzione della performance.

La scheda sintetica di valutazione della performance individuale dei responsabili di area, costituita dal punteggio finale conseguito nei due ambiti di valutazione, rappresenta la parte da rendere accessibile ai fini delle norme sulla trasparenza degli esiti della valutazione ed è resa accessibile a richiesta di chiunque.

5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE PER LE VALUTAZIONI INDIVIDUALI

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il dipendente che non condivide la valutazione può sempre produrre un'istanza di revisione, rivolta ai soggetti che hanno effettuato la valutazione entro 10 giorni dalla comunicazione della valutazione. Qualora il ricorrente non ritenga corretto l'esito della revisione e voglia contestare il provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, ha facoltà di promuovere dinnanzi alle commissioni di conciliazione istituite presso la direzione provinciale del lavoro il tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 c.p.c., così come novellato dall'art. 31, comma 1, della legge 183/2010.

Tabella 1

DESCRIZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

	FATTORE DI VALUTAZIONE	COMPORAMENTO MEDIO ATTESO	DESCRIZIONI
1	SVOLGIMENTO DEI COMPITI E DELLE FUNZIONI ASSEGNATE AL FINE DI RAGGIUNGERE L'OBIETTIVO INDICATO.	Il dipendente svolge correttamente i compiti e le funzioni assegnate in relazione al proprio ruolo professionale. La qualità delle prestazioni rese risulta nel complesso adeguata. Prende in carico ciò che gli viene richiesto e si adopera per realizzarlo nel rispetto delle scadenze.	Rispetto delle scadenze. Incidenza dell'errore nello svolgimento del lavoro. Mancanza di reclami da parte dell'utenza. Redazione di atti amministrativi completi, corretti e accurati.
2	UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE ALTRE RISORSE DISPONIBILI	Il dipendente dimostra di saper organizzare in modo adeguato il proprio lavoro e di autogestirsi in situazioni standard. Raramente deve essere sollecitato rispetto alla tempistica delle attività da svolgere.	Rispetto delle scadenze. Mancanza di reclami da parte dell'utenza.
3	INIZIATIVA PROFESSIONALE	Il dipendente dimostra un livello medio di iniziativa quando: affronta i problemi lavorativi proponendo soluzioni di propria iniziativa senza attendere le sollecitazioni del superiore o dei colleghi; sa cogliere indicazioni e suggerimenti utili al proprio lavoro; sa affrontare di norma emergenze e imprevisti; ricerca soluzioni nuove ampliando i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi; ricerca strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività.	Soluzioni migliorative proposte (nuove modalità di analisi, nuove tecniche e modi di lavoro). Ottimizzazione dei tempi di lavoro Azioni intraprese in autonomia.
4	FLESSIBILITA' E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI	Il dipendente dimostra disponibilità a svolgere mansioni diversificate nell'ambito del proprio profilo professionale anche se normalmente non richieste. Cambia di norma il proprio modo di lavorare per adattarsi alla situazione. Applica in modo flessibile regole e procedure per realizzare gli obiettivi dell'ente. Accetta il cambiamento cercando di sfruttare le innovazioni introdotte per svolgere meglio il proprio lavoro. Sa di norma fronteggiare emergenze o imprevisti. E' abbastanza flessibile nell'orario di lavoro.	Compiti nuovi assegnati e svolti. Nuovi software e procedure di lavoro utilizzati. Soluzioni migliorative proposte.
5	ATTENZIONE ALLA QUALITA' PER IL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA	Il dipendente mostra attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utenza quando fornisce prestazioni di norma prive di errori significativi e che richiedono al superiore solo controlli di routine. Svolge il lavoro in modo tempestivo, preciso e non lacunoso, normalmente curato in tutti i suoi aspetti. Si pone il problema del miglioramento del servizio e cerca di cogliere le occasioni per creare valore per l'utente. Dimostra capacità di interpretare le richieste dell'utente, fornendo risposte adeguate Utilizza un linguaggio chiaro ed ha una giusta modalità di rapporto sia telefoniche che diretta. Specifico per i responsabili di area: il dipendente ottimizza le attività di competenza, rispetta le scadenze definite e negoziate nella realizzazione degli obiettivi evitando correzioni o rifacimenti in corso d'opera. Fornisce indicazioni	Mancanza di reclami significativi da parte dell'utenza. Proposte di miglioramento del servizio rivolte all'utenza. Incidenza dell'errore nello svolgimento del lavoro.

	FATTORE DI VALUTAZIONE	COMPORAMENTO MEDIO ATTESO	DESCRIZIONI
		esaurienti, precise, puntuali ed adeguate alle richieste degli amministratori, collaboratori e cittadini.	
6	RELAZIONE CON I COLLEGHI	Il dipendente dimostra abitualmente disponibilità nei confronti dei colleghi e cerca di tener conto delle esigenze del contesto anche sostituendosi ad essi se necessario. Mantiene normalmente i colleghi informati e condivide le informazioni utili e rilevanti. Lavora consapevolmente ed attivamente alla costruzione di un rapporto con i colleghi cercando il più possibile di evitare i conflitti. Riconosce l'importanza della cooperazione per la realizzazione degli obiettivi dell'area. Cerca di integrare le proprie energie con quelle degli altri.	Momenti di supporto e/o sostituzione di colleghi. Episodi di conflittualità
7	ARRICHIMENTO PROFESSIONALE	Il dipendente mostra interesse ad ampliare e approfondire le proprie conoscenze professionali cogliendo le opportunità offerte dall'ente (corsi, testi) e agendo di propria iniziativa. Trasferisce le maggiori conoscenze nel proprio lavoro e nei rapporti con i colleghi. Sa cogliere indicazioni e suggerimenti utili al proprio lavoro e li approfondisce per applicarli.	Corsi di formazione frequentati. Procedure razionalizzate. Trasferimento di conoscenze ai colleghi. Produzione di approfondimenti normativi e procedurali.
8	CAPACITA' DI COINVOLGERE I MOTIVARE E I DIPENDENTI DELL'AREA	Il Responsabile motiva i dipendenti della propria area e sa valorizzare le opinioni e le azioni dei singoli. Li coinvolge nelle scelte organizzative e operative creando un atteggiamento di squadra nel raggiungimento degli obiettivi. Riesce ad infondere sicurezza nei collaboratori.	Riunioni con i dipendenti Clima organizzativo dell'area.
9	GRADO DI RESPONSABILITA' AUTONOMIA E	Il dipendente svolge le attività di competenza con il giusto grado di autonomia. Sa prendere decisioni tenendo conto delle indicazioni ricevute e sa individuare quali decisioni complesse deve rinviare al superiore. Assume, senza bisogno di sollecitazioni, le responsabilità collegate alla posizione che ricopre e agli incarichi assegnati senza scaricarle sui colleghi. Ha un adeguato livello di consapevolezza delle responsabilità del proprio lavoro delle risorse affidate e degli strumenti utilizzati.	Casi critici affrontati e risolti
10	ORIENTAMENTO AI RISULTATI	Il dipendente sa definire con sufficiente chiarezza gli obiettivi. Si adopera attivamente per raggiungerli, cercando di anticipare i problemi che potrebbero ostacolare l'azione. Fornisce soluzioni e proposte. Non perde di vista l'obiettivo finale. Sa utilizzare gli strumenti di programmazione e controllo e verifica finale con conseguente rendicontazione.	Obiettivi raggiunti Casi critici affrontati e risolti
11	OGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE	Il dipendente riesce a delegare le funzioni in una logica di valorizzazione e far crescere i propri collaboratori. Conosce il lavoro dei propri collaboratori in modo da poter svolgere un efficace controllo. Sa gestire gruppi di lavoro, coordinare le attività, affidare compiti con opportune e adeguate istruzioni. Riesce di norma a infondere sicurezza e promuovere autonomia nei propri collaboratori.	Rispetto delle scadenze. Clima organizzativo dell'area.

	FATTORE DI VALUTAZIONE	COMPORAMENTO MEDIO ATTESO	DESCRIZIONI
12	COOPERAZIONE ED INTEGRAZIONE CON LE ALTRE STRUTTURE ORGANIZZATIVE DELL'ENTE. COLLABORAZIONE CON GLI ORGANI DI DIREZIONE POLITICA	Il responsabile di area collabora in modo efficace con le altre aree riconoscendo l'intersectorialità del problema. Comprende la necessità di cooperare per la realizzazione degli obiettivi. Condivide le informazioni utili e rilevanti	Promozione di gruppi di lavoro per questioni intersectoriali. Frequenza della partecipazione alle riunioni fra Responsabili di area. Problemi complessi e intersectoriali risolti con successo.
13	CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	Il Responsabile di area mostra di conoscere le competenze, potenzialità, limiti dei propri collaboratori e ne tiene conto nella valutazione. Il giudizio è motivato e frutto di un attenta e ponderata valutazione.	

Tabella 2

ABBINAMENTO DEGLI INDICATORI CON LE CATEGORIE PROFESSIONALI

	INDICATORI DI VALUTAZIONE PER LE CATEGORIE A e B
1	SVOLGIMENTO DEI COMPITI E DELLE FUNZIONI IN RELAZIONE AI RISULTATI
2	UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE RISORSE DISPONIBILI
3	LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE
4	FLESSIBILITÀ NELLE PRESTAZIONI E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI
5	ATTENZIONE AL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA
6	RELAZIONI CON I COLLEGHI

	INDICATORI DI VALUTAZIONE PER LE CATEGORIE C
2	UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE RISORSE DISPONIBILI
3	LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE
4	FLESSIBILITÀ NELLE PRESTAZIONI E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI
5	ATTENZIONE AL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA
6	RELAZIONI CON I COLLEGHI
9	GRADO DI AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ

	INDICATORI DI VALUTAZIONE PER LE CATEGORIE D
3	LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE
6	RELAZIONI CON I COLLEGHI
5	ATTENZIONE AL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA
7	ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE
9	GRADO DI AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ
10	ORIENTAMENTO AI RISULTATI

	INDICATORI DI VALUTAZIONE PER RESPONSABILI DI AREA
7	ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE

8	CAPACITA' DI MOTIVARE E COINVOLGERE
5	ATTENZIONE AL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA
10	ORIENTAMENTO AI RISULTATI
11	ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE
12	COOPERAZIONE ED INTEGRAZIONE CON LE ALTRE STRUTTURE DELL'ENTE E CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO
13	CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI

Tabella 3

**SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEI COMPORAMENTI
PER L'EROGAZIONE DEL COMPENSO PRODUTTIVITÀ.**

Categoria A e B

NOMINATIVO DIPENDENTE		
AREA		
PERIODO DI VALUTAZIONE		
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI		
INDICATORI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
SVOLGIMENTO DEI COMPITI E DELLE FUNZIONI IN RELAZIONE AI RISULTATI	da 1 a 5	
UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE RISORSE DISPONIBILI IN FUNZIONE DEI RISULTATI	da 1 a 5	
LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE	da 1 a 5	
FLESSIBILITÀ NELLE PRESTAZIONI E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI	da 1 a 5	
ATTENZIONE AL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA	da 1 a 5	
RELAZIONI CON I COLLEGHI	da 1 a 5	
PUNTEGGIO TOTALE		
PUNTEGGIO TOTALE SU BASE 100 (A)		
RISULTATI		
OBIETTIVO	% DI RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO
PUNTEGGIO TOTALE		
PUNTEGGIO MEDIO (B)		
TOTALE VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE SU BASE 200 (A+B)		
OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI		
DEL VALUTATO	DEL VALUTATORE	
DATA DI CONSEGNA:		
per ricevuta		
Firma del valutato	Firma del valutatore	

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEI COMPORAMENTI
PER L'EROGAZIONE DEL COMPENSO PRODUTTIVITÀ.**

Categoria C

NOMINATIVO DIPENDENTE		
AREA		
PERIODO DI VALUTAZIONE		
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI		
INDICATORI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE RISORSE DISPONIBILI IN FUNZIONE DEI RISULTATI	da 1 a 5	
LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE	da 1 a 5	
FLESSIBILITÀ NELLE PRESTAZIONI E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI	da 1 a 5	
ATTENZIONE AL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA	da 1 a 5	
RELAZIONI CON I COLLEGHI	da 1 a 5	
GRADO DI AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ	da 1 a 5	
PUNTEGGIO TOTALE		
PUNTEGGIO TOTALE SU BASE 100 (A)		
RISULTATI		
OBIETTIVO	% DI RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO
PUNTEGGIO TOTALE		
PUNTEGGIO MEDIO (B)		
TOTALE VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE SU BASE 200 (A+B)		
OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI		
DEL VALUTATO	DEL VALUTATORE	
DATA DI CONSEGNA:		
per ricevuta		
Firma del valutato	Firma del valutatore	

**SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEI COMPORAMENTI
PER L'EROGAZIONE DEL COMPENSO PRODUTTIVITÀ.**

Categoria D

NOMINATIVO DIPENDENTE		
AREA		
PERIODO DI VALUTAZIONE		
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI		
INDICATORI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
LIVELLO DI INIZIATIVA PROFESSIONALE	da 1 a 5	
RELAZIONI CON I COLLEGHI	da 1 a 5	
ATTENZIONE AL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA	da 1 a 5	
ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE	da 1 a 5	
GRADO DI AUTONOMIA E RESPONSABILITA'	da 1 a 5	
ORIENTAMENTO AI RISULTATI	da 1 a 5	
PUNTEGGIO TOTALE		
PUNTEGGIO TOTALE SU BASE 100 (A)		
RISULTATI		
OBIETTIVO	% DI RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO
PUNTEGGIO TOTALE		
PUNTEGGIO MEDIO (B)		
TOTALE VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE SU BASE 200 (A+B)		
OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI		
DEL VALUTATO	DEL VALUTATORE	
DATA DI CONSEGNA: per ricevuta		
Firma del valutato		Firma del valutatore

**SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEI COMPORAMENTI
PER L'EROGAZIONE DEL COMPENSO PRODUTTIVITÀ.**

Posizioni organizzative

NOMINATIVO DIPENDENTE		
AREA		
PERIODO DI VALUTAZIONE		
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI		
INDICATORI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
ARRICHIMENTO PROFESSIONALE	da 1 a 5	
CAPACITA' DI MOTIVARE E COINVOLGERE	da 1 a 5	
ATTENZIONE AL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA	da 1 a 5	
ORIENTAMENTO AI RISULTATI	da 1 a 5	
ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE	da 1 a 5	
COOPERAZIONE ED INTEGRAZIONE CON LE ALTRE STRUTTURE DELL'ENTE E CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO	da 1 a 5	
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	da 1 a 5	
PUNTEGGIO TOTALE		
PUNTEGGIO TOTALE SU BASE 100 (A)		
RISULTATI		
OBIETTIVO	% DI RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO
PUNTEGGIO TOTALE		
PUNTEGGIO MEDIO (B)		
TOTALE VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE SU BASE 200 (A+B)		
OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI		
DEL VALUTATO	DEL VALUTATORE	
DATA DI CONSEGNA:		
per ricevuta		
Firma del valutato	Firma del valutatore	