

CITTA' DI VITERBO



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

FINALITA'

Il presente Sistema di Misurazione e valutazione della Performance (d'ora in poi "Sistema"), redatto in base ai principi contenuti nelle disposizioni del Titolo II e Titolo III del decreto legislativo 27 ottobre 2009 e recepiti nel Regolamento sull'Ordinamento degli uffici e dei servizi, è finalizzato a:

- 1) orientare la performance della Dirigenza e del personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- 2) migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente;
- 3) raggiungere elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- 4) assicurare la crescita delle competenze professionali;
- 5) creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- 6) diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- 7) responsabilizzare i dirigenti in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- 8) giungere alla massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- 9) promuovere nei dirigenti la diffusione di una logica di confronto/verifica sistematica sul raggiungimento degli obiettivi programmati.
- 10) favorire l'autonomia, l'assunzione di responsabilità e l'impegno verso il raggiungimento degli obiettivi del personale con qualifica non dirigenziale.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Il Sistema ha per oggetto:

- 1) la misurazione e la valutazione della **performance organizzativa** dell'ente nel suo complesso e dei settori in cui si articola, la quale, ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs. 150/2009, concerne:
 - a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
 - d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
 - f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
- 2) la misurazione e la valutazione della **performance individuale**, con riferimento:
 - a) ai **dirigenti**, collegata al *raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità*, nonché al *contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione*, ai *comportamenti organizzativi posti in essere* e alla *capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori*, tenuto conto delle diverse performance degli stessi.
 - b) alle **posizioni organizzative**, alle **alte professionalità** e al **restante personale**, collegata al *raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali*, al *contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza* ed ai *comportamenti organizzativi dimostrati*.

FASI, TEMPI E SOGGETTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema individua:

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

FASI

Il sistema si articola nell'ambito più generale del ciclo della performance di cui all'articolo 4 del d.lgs 150/2009, quindi secondo la seguente articolazione:

FASE	DESCRIZIONE
Programmazione della performance	<i>Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori di risultato attesi e dei rispettivi indicatori</i> <i>Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse</i>
Implementazione della performance	<i>Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi</i>
Misurazione della performance	<i>Misurazione e della performance organizzativa e individuale</i>
Valutazione della performance	<i>Valutazione della performance organizzativa e individuale</i>
Premiazione della performance	<i>Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito,</i>
Rendicontazione della performance	<i>Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.</i>

TEMPI

I tempi del Sistema si articolano, in stretta connessione con il ciclo di gestione della performance, secondo la procedura sintetizzata, con gli elementi essenziali nella seguente tabella:

<i>All'inizio di ogni anno</i>	Con l'approvazione del P.E.G. da parte della Giunta Comunale a ciascun dirigente vengono assegnati gli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità;
<i>Entro il 31 luglio di ogni anno</i>	Il Servizio di Controllo Interno effettua una verifica intermedia sul grado di raggiungimento degli obiettivi e degli altri fattori di valutazione;
<i>Entro il 31 maggio dell'anno successivo</i>	Il Servizio di Controllo Interno effettua la valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione comunale nel suo complesso e dei settori in cui si articola e la valutazione individuale dei Dirigenti e la propone al Sindaco.

<i>Entro il 30 giugno dell'anno successivo</i>	I Dirigenti valutano le performance individuale del personale assegnato e dei titolari di posizioni organizzativa.
---	--

MODALITÀ

Il Sistema di misurazione e valutazione viene alimentato dalle informazioni esistenti a livello del sistema di contabilità economico finanziaria (bilancio e rendiconto), di programmazione strategica (DUP) e di pianificazione operativa (PEG), nonché sulla base delle altre banche dati dell'ente.

La valutazione rappresenta un momento informativo e formativo al tempo stesso e pertanto avverrà in forma diretta (ad esempio: colloqui iniziali per la comunicazione delle aspettative di risultato e prestazione, verifiche intermedie, colloqui finali per la comunicazione degli esiti delle valutazioni, ecc.):

- tra il Servizio Controllo Interno e i dirigenti;
- tra i dirigenti e gli incaricati di Posizione Organizzativa e tra i dirigenti ed i dipendenti.

Saranno inoltre sperimentate modalità di coinvolgimento dell'utenza esterna dei servizi, tramite la definizione, la somministrazione e l'analisi di questionari mirati per la verifica della soddisfazione dell'utenza, con particolare riferimento a quella esterna. Pertanto ai fini della rispettiva valutazione, ogni dirigente dovrà documentare di avere svolto almeno una indagine di customer satisfaction nel primo anno ed almeno due indagini a regime. L'indagine dovrà essere svolta di norma in forma anonima, la quantità delle risposte dovrà essere statisticamente significativa e non saranno prese in considerazione le risposte non coerenti. I risultati dell'indagine sono riportati in appositi report elaborati, con l'assistenza del Servizio Controllo Interno.

SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono:

- Il Sindaco;
- la Giunta;
- il Servizio di controllo interno, che valuta la performance organizzativa e la performance individuale dei dirigenti, sulla base della presente metodologia;
- i Dirigenti, che valutano le performance individuale del personale assegnato, dei titolari di posizioni organizzativa e di incarichi di alta professionalità, sulla base della presente metodologia.

MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO:

Il Sistema di misurazione e valutazione è uno strumento che si inserisce tra altri sistemi già previsti dalla normativa e da anni in vigore e con essi si deve raccordare. In particolare la definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione previsti dall'Ordinamento degli enti locali:

- le *Linee Programmatiche di mandato* approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano gli obiettivi di governo che l'amministrazione intende raggiungere nel corso del mandato stesso.
- Il *Documento Unico di Programmazione* (DUP), approvato annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni e coerentemente con le Linee Programmatiche, gli obiettivi che si intendono raggiungere compatibilmente con i vincoli di bilancio e con il quadro normativo di riferimento;

- il *Piano esecutivo di gestione (PEG)/Piano della Performance*, approvato annualmente dalla Giunta, che contiene gli obiettivi e le risorse assegnati ai vari centri di costo.

In particolare:

- il **DUP**, nella sezione strategica (*SeS*), con un indirizzo temporale pari al mandato amministrativo, sviluppa e concretizza le “Linee programmatiche di mandato” definendo per ogni *area strategica*, in esse individuata, gli obiettivi strategici da perseguire. In particolare, le *aree strategiche* costituiscono i principali campi di azione entro cui il Comune si muove nella prospettiva di realizzare il proprio “Mandato istituzionale” (ad esempio: Attività istituzionale ordinaria, Sviluppo economico, Welfare, Sostenibilità ambientale e sviluppo urbanistico, Cultura e tempo libero, turismo, ecc.).

Le aree strategiche non vanno confuse con i Settori in cui si articola la struttura organizzativa dell’Ente, infatti, un’area strategica può essere trasversale a più Settori, nel senso che richiede il coinvolgimento di più unità organizzative. Ciascuna area strategica contiene, ove possibile, l’individuazione degli impatti (*outcome*) desiderati che rappresentano i “risultati finali” attesi delle politiche dell’Ente sull’ambiente esterno, in termini di miglioramento della qualità della vita dei cittadini. Dagli *outcome* discendono uno o più obiettivi strategici, funzionali al conseguimento dei primi. Un obiettivo strategico può essere espresso in termini di “prodotti” (*output*) da erogare (ad esempio, opere pubbliche, iniziative socioculturali, incremento di *standard* quantitativi e qualitativi dei servizi, ecc.), se il relativo programma del DUP prevede la realizzazione di un’opera pubblica, un’innovazione di servizio, l’innalzamento dei “volumi di produzione” dei servizi esistenti, il miglioramento degli *standard* di qualità attesa dei servizi stessi, ecc.

- il **PEG**, risulta essere il contenitore capace di portare a sistema i diversi aspetti del processo programmatorio e del conseguente controllo. Infatti, il PEG costituisce l’articolazione operativa annuale degli obiettivi strategici previsti nel DUP. Da ogni obiettivo strategico del DUP discendono uno o più schede del “Piano esecutivo di gestione” che prevedono il raggiungimento di specifici obiettivi “operativi” annuali. Le schede del PEG illustrano gli obiettivi operativi, le attività che si rendono necessarie per raggiungerli, nonché le risorse finanziarie, umane e strumentali dedicate.

COSTRUZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

Uno degli aspetti sui quali deve essere maggiormente posta l’attenzione, all’interno della fase di programmazione, è costituito dalla modalità di costruzione degli obiettivi e degli indicatori i quali costituiscono i perni della programmazione stessa.

GLI OBIETTIVI

Gli obiettivi per essere misurabili comportano la necessaria individuazione nei suddetti documenti di programmazione dei corrispondenti indicatori di risultato: essi devono essere associati ad un valore standard e/o a un valore atteso. Nel caso di obiettivi rappresentativi di azioni/programmi/progetti il valore atteso del risultato può essere rappresentato da un sistema di identificazione delle fasi e dei tempi di completamento delle medesime.

Devono, inoltre, rispettare i principi fissati dall’articolo 5 del D.Lgs n. 150/2009, in particolare essi devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell’amministrazione, per cui devono essere corrispondenti alle indicazioni di carattere generale contenute negli strumenti di programmazione pluriennale;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari, anche attraverso la presenza di indicatori;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e/o delle attività;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;

- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale ed internazionali, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe e, nelle more della loro definizione, rispondenti ai requisiti previsti dalle carte di qualità dei servizi e da norme di legge, ivi compreso il rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione, con riferimento ove possibile al triennio precedente, in modo da determinare comunque esiti di miglioramento;
- correlati alla qualità ed alla quantità delle risorse disponibili, cioè sostenibili.

In generale, come indicato nella deliberazione n. 89/2010 della CIVIT, l'obiettivo "*È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi*".

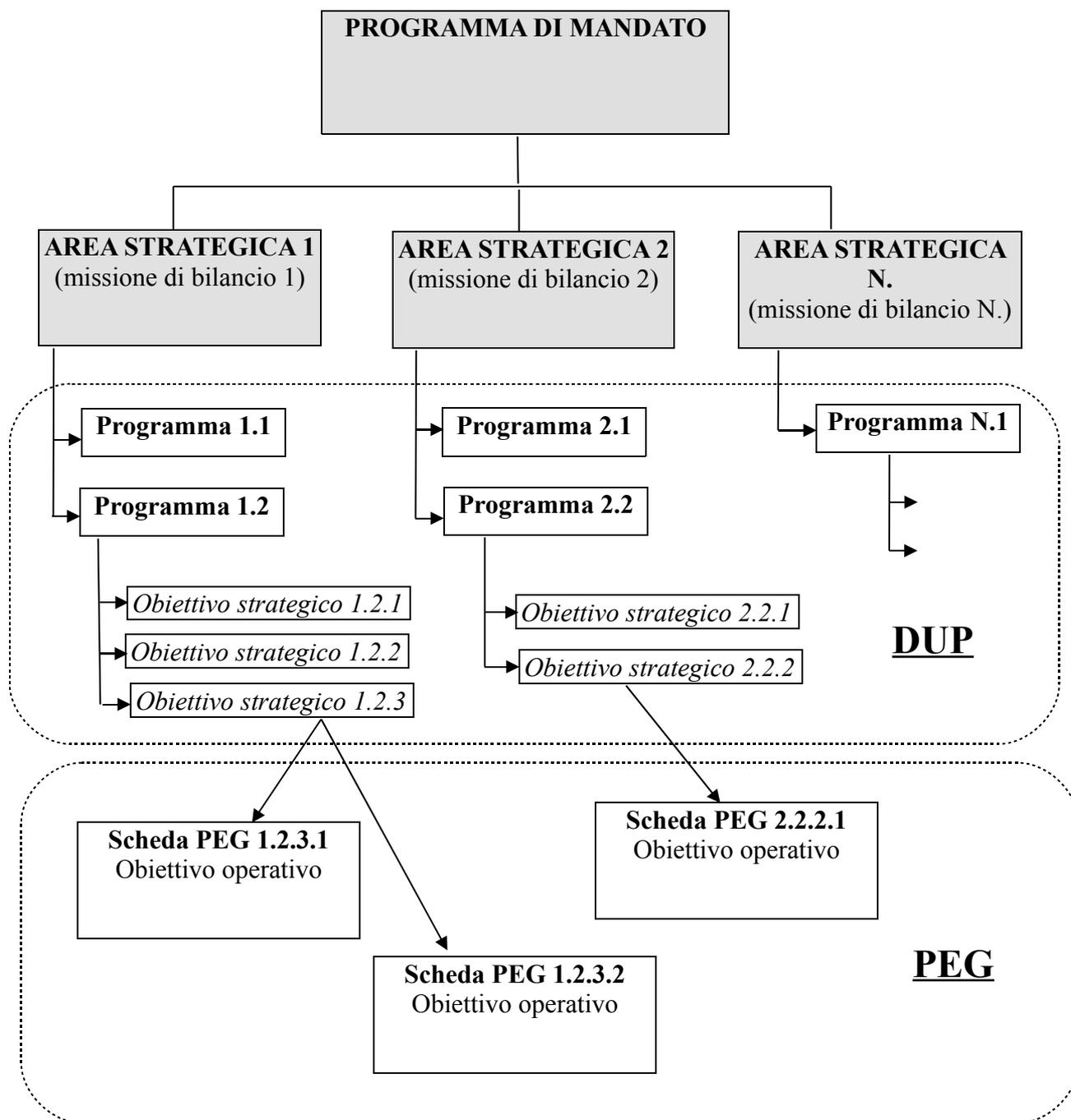
Esistono due diverse tipologie di obiettivi:

- *obiettivi strategici* (contenuti DUP) i quali sono riferiti ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza. Al concetto di obiettivo strategico, si collega strettamente quello di outcome che è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio. (esempi di outcome sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc..)
- *obiettivi operativi* (contenuti nel PEG) che a sua volta si distinguono in:
 - a) obiettivi operativi collegati agli obiettivi strategici contenuti nel DUP;
 - b) obiettivi operativi di mantenimento o miglioramento (es: assicurare uno standard di prestazioni, con minori dotazioni finanziarie o umane a disposizione; contenere il costo economico di un ufficio o servizio; assicurare un tempo certo per la conclusione di una procedura complessa, di particolare rilevanza per l'ente; elaborare e/o attuare un piano o programma attuativo di particolare rilievo; ecc.)

GLI INDICATORI

Un indicatore di performance è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi e non valori 'ideali'.

Il seguente flow-chart illustra il *Piano della Performance*



MODALITA' DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

Per la misurazione delle performance organizzative dell'intero ente e dei singoli Settori e delle performance individuali, il Servizio Controllo Interno si avvale delle informazioni e dei report elaborati per il controllo strategico e per il controllo di gestione ed a tal fine ne indirizza e coordina l'attività.

PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA

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.

A tal fine occorre definire le procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. Occorre quindi individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e al valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato).

COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE:

Il valutatore effettua la valutazione del dipendente compilando, sulla base della presente metodologia la relativa scheda di valutazione riportata in allegato.

La scheda compilata deve essere sottoposta alla visione del dipendente, il quale, se non condivide la valutazione, può avanzare al valutatore una richiesta motivata di revisione, parziale o totale, entro e non oltre 10 giorni dalla presa visione, e chiedere di essere ascoltato. Al colloquio del riesame potrà essere assistito da un rappresentante sindacale o RSU.

La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda di valutazione da parte del dipendente ovvero con la decisione definitiva del dirigente sulla richiesta di modifica della valutazione avanzata dal dipendente.

CONCILIAZIONE:

Al fine di risolvere i conflitti che possono insorgere nell'ambito del processo di valutazione e a prevenire l'eventuale contenzioso giurisdizionale, è prevista un'apposita procedura di conciliazione.

In particolare:

- il dipendente o il titolare di posizione organizzativa che ritiene non corretta la valutazione espressa dal dirigente può presentare al Servizio di Controllo Interno istanza di attivazione della procedura di conciliazione, entro 10 giorni dal momento in cui viene a conoscenza dell'esito valutativo definitivo. Il Servizio di controllo interno, entro 10 giorni dal ricevimento dell'istanza, convoca il dipendente ed instaura un contraddittorio. Al termine dello stesso e, in ogni caso, entro 15 giorni dall'avvio del procedimento medesimo, si pronuncia sulla correttezza o meno della valutazione e, se necessario, formula una proposta volta a risolvere il conflitto
- il dirigente che ritiene non corretta la valutazione espressa dal Servizio di Controllo Interno può presentare al Segretario Generale dell'Ente istanza di attivazione della procedura di conciliazione, entro 10 giorni dal momento in cui viene a conoscenza dell'esito valutativo definitivo. Il Segretario Generale, entro 10 giorni dal ricevimento dell'istanza, convoca il dipendente ed instaura un contraddittorio. Al termine dello stesso e, in ogni caso, entro 15 giorni dall'avvio del procedimento medesimo, si pronuncia sulla correttezza o meno della valutazione e, se necessario, formula una proposta volta a risolvere il conflitto

TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO COLLEGATO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Nelle more dell'entrata in vigore della contrattazione nazionale collettiva che attuerà la previsione contenuta nell'articolo 40, comma 3-bis, del D.lgs n. 165/2001, ai sensi del quale la contrattazione collettiva integrativa al fine di assicurare adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi

pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance destina al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale una quota prevalente del trattamento accessorio complessivo comunque denominato, rimane valida la ripartizione delle risorse decentrate, secondo le regole fissate dagli articoli 15 e 17 del Ccnl 1 aprile 1999 e 31 del Ccnl 22 gennaio 2004.

LE FASCE DI MERITO

La differenziazione retributiva in fasce prevista dall'art. 31, comma 2, del D.lgs 150/2009, come modificato ed integrato dagli art. 3, comma 1, e 6, comma 1, del D.lgs 1° agosto 2011, n. 141, si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006/2009.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

NORMATIVA DI RIFERIMENTO

I riferimenti normativi per quanto riguarda la misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono i seguenti:

- l'art. 8 del D. Lgs. n. 150/09;
- la Delibera 104/10 della Civit;

DEFINIZIONE

La performance organizzativa è il contributo che un'area di responsabilità o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni della collettività.

AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa occorre fare riferimento agli ambiti analitici di cui all'art. 8 del d. lgs. n. 150/09, riconducibili ai macro ambiti individuati nella Delibera CIVIT n. 104/10:

- *grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni;*
- *stato di salute dell'amministrazione;*

Tali macro ambiti possono essere accordati con gli ambiti di cui al succitato art. 8 nel seguente modo:

MACRO AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE (Delibera Civit n. 104/2010)	AMBITI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (art. 8 del d.lgs. n. 150/2009)
<i>GRADO DI ATTUAZIONE DEI PROGRAMMI E CONNESSI IMPATTI SUI BISOGNI</i>	Attuazione di piani e programmi (<i>lett. b</i>)
	Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (<i>lett. a</i>)
<i>STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE</i>	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (<i>lett. c</i>)
	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (<i>lett. g</i>)
	Efficienza nell'impiego delle risorse (<i>lett. f</i>)
	Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali (<i>lett. d</i>)
	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 (<i>lett. e</i>)
	Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (<i>lett. h</i>)

MACRO AMBITI

Per ogni macro ambito, la misurazione della *performance* organizzativa avviene attraverso strumenti diversi riportati a titolo esemplificativo nelle tabelle inserite nell'analisi dei singoli macro ambiti:

- **GRADO DI ATTUAZIONE DEI PROGRAMMI E CONNESSI IMPATTI SUI BISOGNI**

Scopo di tale macro ambito è quello di individuare *ex ante* quali sono i programmi e gli obiettivi strategici dell'amministrazione, tradotti nel DUP, e di valutare *ex post* il grado di attuazione dei medesimi (cfr. delibera CIVIT n. 104/2010).

Una volta individuati gli obiettivi, è necessario rappresentare *ex ante* l'impatto che gli stessi devono produrre nell'ambiente esterno e valutare *ex post* il grado di conseguimento,

Il grado di attuazione degli obiettivi verrà valutato sulla base dello *Stato di attuazione dei programmi*, della *Relazione al rendiconto* e dei colloqui effettuati dal Servizio di controllo interno con i Dirigenti.

Finalità	Tipologia di indicatori	Strumenti
Valutare il grado di attuazione dei programmi	Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici connessi con i singoli programmi	DUP Stato di attuazione dei programmi (art. 193, c. 2 del D. Lgs. 267/00) e relazione al rendiconto (art. 231 del D. Lgs. 267/00)
Valutare gli impatti sui bisogni della collettività	Impatti attesi (outcome) per i programmi	Colloqui con i dirigenti

- **STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE**

L'amministrazione è tenuta a garantire che il perseguimento dei programmi e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali. Scopo del macro ambito in oggetto, pertanto, è quello di valutare se l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i risultati che si prefigge, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse (*salute economico-finanziaria*), uno sviluppo della qualità del personale e un'innovazione dell'organizzazione (*salute organizzativa*), nonché un miglioramento delle relazioni con gli utenti interni ed esterni (*salute delle relazioni*) (cfr. delibera Civit n. 104/2010).

In particolare, riguardo al grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, saranno predisposti dei questionari da sottoporre agli utenti per rilevare la *customer satisfaction*. In tal modo si mira ad aumentare il coinvolgimento e la partecipazione dei destinatari dell'attività dell'ente.

Il Servizio di controllo interno stabilirà *ex ante* i risultati attesi per ciascuna micro area (*salute economico-finanziaria* / *salute organizzativa* / *salute delle relazioni*), in funzione dei quali definirà il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Finalità	Tipologia di indicatori	Strumenti
Valutare lo stato di salute dell'amministrazione	SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA	
	Rispetto degli equilibri di bilancio	Quadri di sintesi del bilancio di previsione e del conto del bilancio
	Rispetto del patto di stabilità	Tabella dei parametri di deficitarietà strutturale
	Posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale	Tabella degli indicatori finanziari e dei parametri gestionali
	Analisi delle entrate	Modulistica di riferimento per il patto di stabilità
	Analisi delle spese	Relazione al rendiconto di gestione
	Livello e tipologia di indebitamento	Contabilità analitica
	Indici di natura economica	Piano di razionalizzazione delle dotazioni strumentali e relazioni consuntive annuali (art.2, cc. 594 e segg. Lg. 244/07)
	Composizione e livello di razionalizzazione del patrimonio	
	SALUTE ORGANIZZATIVA	
Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali	<i>Report</i> sullo stato di attuazione dei controlli interni e del controllo di gestione	
Formazione del personale	Conto annuale del personale	
Benessere organizzativo	Indagini sul benessere organizzativo	
Pari opportunità	Bilancio di genere ed altri strumenti di rendicontazione delle politiche per le pari opportunità	
Tecnologia e ICT	Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione	
Anticorruzione – attuazione della legge n. 190/2012		
SALUTE DELLE RELAZIONI		
N. di servizi oggetto di analisi di <i>customer satisfaction</i> rispetto al totale	Carte dei servizi	
	Sistemi di gestione della qualità	
	Esiti indagini customer satisfaction	

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Innanzitutto all'inizio del periodo di valutazione (valutazione ex ante) a ciascun macro ambito va associato un peso percentuale, in relazione all'importanza attribuita allo stesso dall'Amministrazione.

Nel primo macro ambito “Attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni” il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi strategici è espresso dalla media, eventualmente ponderata, del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi ad essi collegati e contenuti del P.E.G.

La misurazione della performance organizzativa di ente è data dalla somma dei punteggi totali attribuiti ai singoli macro ambiti riparametrati in base al peso associato ex ante al macro ambito.

Nella tabella sotto riportata viene riassunto il procedimento appena descritto:

MACRO AMBITO	PESO	OBIETTIVI STRATEGICI	PESO	% GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO	PUNTEGGIO	MISURAZIONE MACRO AMBITO
ATTUAZIONE DEI PROGRAMMI E CONNESSI IMPATTI SUI BISOGNI		Strategico 1				0
		Strategico 2				
		Strategico 3				
		Strategico 4				
		Strategico n.				

TOTALE 100

A) RIPARAMETRAZIONE IN BASE AL PESO MACRO AMBITO (Misurazione macro ambito * Peso Ambito/100)	0
--	----------

MACRO AMBITO	PESO	AREE DI MISURAZIONE	PESO	% GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO	PUNTEGGIO	MISURAZIONE MACRO AMBITO
STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE		Salute Economico Finanziaria				0
		Salute Organizzativa				
		Salute delle Relazioni				

TOTALE 100

B) RIPARAMETRAZIONE IN BASE AL PESO MACRO AMBITO (Misurazione macro ambito * Peso Ambito/100)	0
--	----------

100	MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (A+B)	
------------	--	--

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE RIPARAMETRATA SU BASE 15 PUNTI (Misurazione performance organizzativa * 15/100)	0
--	----------

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

NORMATIVA DI RIFERIMENTO

I riferimenti normativi per quanto riguarda la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti sono i seguenti:

- l'art. 9 del D. Lgs. n. 150/09;
- la Delibera 112/10 della Civit;

DEFINIZIONE

La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni della collettività.

AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La valutazione dei Dirigenti viene effettuata dal Servizio di Controllo Interno ed è collegata:

- 1) al contributo assicurato alla *performance complessiva dell'amministrazione*, per il quale vengono attribuiti massimo **15 punti**;
(PARTE I)
- 2) alla *performance individuale* (raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità) per la quale vengono attribuiti massimo **50 punti**;
(PARTE II)
- 3) ai *comportamenti organizzativi posti in essere*, per i quali vengono attribuiti massimo **30 punti**;
(PARTE III)
- 4) alla *capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori*, tenuto conto delle diverse performance degli stessi, per la quale vengono attribuiti massimo **5 punti**;
(PARTE IV)

PARTE I

VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il contributo assicurato alla performance organizzativa viene valutato sulla base del grado di raggiungimento delle performance organizzative dell'ente, misurata come riportato nell'apposita sezione, e valutata in base alla seguente formula:

$$\text{Contributo assicurato alla performance organizzativa} = \frac{\text{Misurazione della performance organizzativa di ente} * 15}{100}$$

Obiettivo Totalmente conseguito	(100-91%)
Obiettivo conseguito in gran parte	(90-71%)
Obiettivo conseguito per metà	(70-51%)
Obiettivo conseguito in minima parte	(50-31%)
Obiettivo non conseguito	(30-00%)

VALUTAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI:

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi viene effettuata sulla base della seguente formula:

$$\text{Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi} = \frac{\text{Totale complessivo grado di raggiungimento degli obiettivi} * 50}{100}$$

PARTE III

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

I comportamenti organizzativi non si misurano mediante astratte “capacità” e “idoneità”, bensì avendo riguardo a concreti atti e funzioni, da determinare attraverso il PEG quali, esemplificativamente:

- a) atti organizzativi prodotti, finalizzati a specificare per gruppi di lavoro o singoli dipendenti modalità attuative degli obiettivi;
- b) effettiva spinta verso l'utilizzo di sistemi gestionali informatizzati, attestati dal ricorso al mercato elettronico, al ricorso alla Pec ed alla firma digitale nelle relazioni e negoziazioni con terzi, attivazione di sistemi di erogazione di prodotti on-line o di gestione interna mediante sistemi informativi;
- c) periodicità delle funzioni di controllo sull'andamento della gestione, attraverso reportistica interna;
- d) interventi organizzativi per garantire standard nella tempistica dei procedimenti amministrativi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi espressi si articola secondo il seguente prospetto:

N.	FATTORE DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE			
		Insuffic.	Sufficiente	Buono	Eccellente
1	Innovazione e propositività Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta	0	1	2	3
2	Interazione con gli organi di indirizzo politico Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo	0	1	2	3
3	Gestione delle risorse umane Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati	0	1	2	3
4	Gestione economica ed organizzativa Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità	0	1	2	3
5	Autonomia e Decisionalità Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori e capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza	0	1	2	3
6	Tensione al risultato Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato	0	1	2	3
7	Flessibilità e Disponibilità. Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro nonché di gestire il proprio tempo, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando i diversi impegni.	0	1	2	3
8	Attenzione alla qualità Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito	0	1	2	3
9	Collaborazione e Comunicazione Interna Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale nonché di assicurare in modo puntuale e chiaro una corretta circolazione delle informazioni che riguardano il lavoro	0	1	2	3
10	Orientamento all'utenza. Capacità di porre attenzione al rapporto con l'utenza per individuarne i bisogni e fornire prodotti o servizi di qualità.	0	1	2	3
TOTALE MAX 30 PUNTI					

PARTE IV
VALUTAZIONE DELLA CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI.

La capacità di valutare attraverso una significativa differenziazione dei giudizi consiste nell'attribuire le valutazioni ai dipendenti, nel rispetto del Sistema, in modo da valorizzare i più meritevoli, contenendo il più possibile le valutazioni ex aequo.

La capacità di valutazione dei collaboratori verrà misurata nel seguente modo:

<i>Mancata differenziazione delle valutazioni</i>	Punti 0
<i>Insufficiente differenziazione delle valutazioni</i>	Punti 2,5
<i>Adeguate differenziazione delle valutazioni</i>	Punti 5

QUANTIFICAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI DIRIGENTI

L' incentivo individuale collegato alla performance viene corrisposto sulla base della valutazione complessiva della performance individuale ottenuta in base ai criteri sopra indicati. Vengono a questo scopo individuati i seguenti parametri di performance.

FASCE DI VALUTAZIONE	PARAMETRO DI PERFORMANCE
Valutazione = 100	1
Valutazione $\geq 90 < 99$	0,9
Valutazione $\geq 80 < 89$	0,8
Valutazione $\geq 70 < 79$	0,7
Valutazione $\geq 61 < 69$	0,6
Valutazione < 60	0

Il fondo per la retribuzione di risultato dei dirigenti viene diviso per la sommatoria dei parametri di performance ottenendo così un coefficiente di riparto che viene poi moltiplicato per i singoli parametri di performance.

Nel caso di rapporti lavorativi iniziati o cessati in corso d'anno l'importo spettante verrà proporzionalmente ridotto rispetto ai mesi di effettiva prestazione presso l'ente ed i risparmi ottenuti verranno distribuiti al restante personale sulla base del parametro di performance.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI

NORMATIVA DI RIFERIMENTO

I riferimenti normativi per quanto riguarda la misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono i seguenti:

- l'art. 9 del D. Lgs. n. 150/09;
- la Delibera 112/10 della Civit;

DEFINIZIONE

La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni della collettività.

AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La valutazione dei dipendenti e del personale titolare della posizione organizzativa viene effettuata dal Dirigente in riferimento ai seguenti tre componenti:

- al *raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali*, per il quale vengono attribuiti i seguenti punti:

personale titolare di P.O.	massimo 40 punti
altri dipendenti	massimo 30 punti

- al *contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza*, per il quale vengono attribuiti i seguenti punti:

personale titolare di P.O.	massimo 20 punti
altri dipendenti	massimo 30 punti

- ai *comportamenti organizzativi e professionali*, per i quali vengono attribuiti i seguenti punti:

personale titolare di P.O.	massimo 40 punti
altri dipendenti	massimo 40 punti

Nella tabella sotto riportata sono riportati i fattori da utilizzare per la valutazione della prestazione lavorativa dei dipendenti. Per ciascuno di essi sono riportati elementi descrittivi e modalità applicative. Per la valutazione della prestazione con i fattori elencati è opportuno fare riferimento, in particolare:

- ai **risultati della prestazione**;
- alla **capacità dimostrata**, che sia utile ed esclusiva per il conseguimento dei risultati attesi;
- alla modalità con cui **la prestazione è realizzata**, con riferimento alla coerenza con le direttive impartite;
- alla **partecipazione fattiva** a progetti od obiettivi specifici;
- al fatto che i **doveri del dipendente** sono comunque sanciti dal contratto di lavoro e quindi i riferimenti forniti dal dirigente/responsabile del servizio attengono alla specificità di fatti legati a particolari esigenze, a modifiche organizzative, ecc.;
- a favorire l'effettiva **partecipazione alla valutazione** da parte di ciascun dipendente, al quale, comunque, è attribuita la facoltà di contraddittorio con il dirigente/responsabile del servizio, motivando le proprie ragioni sulla scheda di valutazione che verrà fornita allo stesso, durante il processo valutativo e, comunque, prima della conclusione.

FATTORI DELLA METODOLOGIA	
1)	Raggiungimento di Specifici Obiettivi di Gruppo e/o individuali
	Descrizione dell'obiettivo
	Indicatore di Misurabilità
	% Grado di raggiungimento
2)	Contributo Assicurato alla Performance dell'unità Organizzativa di appartenenza
	Quantità di lavoro realizzato
	Rispetto dei tempi di procedura
	Precisione dei risultati
	Gestione delle priorità
3)	Comportamenti organizzativi e Professionali
	Applicazione delle conoscenze
	Relazioni e rapporti con l'utenza
	Autonomia operativa
	Coinvolgimento nei processi
	Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità
	Iniziativa personale e promozione innovazioni/miglioramenti
	Motivazione

1) RAGGIUNGIMENTO DI SPECIFICI OBIETTIVI DI GRUPPO E/O INDIVIDUALI

Ad inizio anno, in coerenza con la predisposizione del PEG, i dirigenti comunicano ai dipendenti gli obiettivi che essi sono chiamati a perseguire i relativi indicatori, i pesi ponderali e i risultati attesi.

I risultati attesi possono fare riferimento, ad esempio, alla realizzazione di determinati maggiori volumi attività, alla semplificazione di procedure per il rilascio di determinati atti, all'assicurazione di determinati migliori livelli di "qualità" dei servizi, al rispetto di determinate scadenze, all'erogazione di un nuovo servizio per nuovi utenti o per nuovi bisogni, alla riduzione dei tempi di attesa per prestazioni o conclusione di procedimenti, ecc.

Tabella esemplificativa per la *Misurazione del grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali*:

OBIETTIVO	PESO	INDICATORE	% GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO
	100			
TOTALE COMPLESSIVO GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI				

La valutazione del *Grado di raggiungimento degli obiettivi* viene effettuata sulla base della seguente formula:

Per il personale titolare di Posizione Organizzativa:

$$\text{Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi} = \frac{\text{Totale complessivo grado di raggiungimento degli obiettivi} * 40}{100}$$

Per il restante personale:

$$\text{Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi} = \frac{\text{Totale complessivo grado di raggiungimento degli obiettivi} * 30}{100}$$

2) *CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA*

La valutazione è incentrata sull'apprezzamento dell'apporto individuale nell'ambito del gruppo di lavoro, riscontrato nella realizzazione delle attività assegnate. A tal fine si considera l'impegno effettivamente profuso nel realizzare le attività alle quali il dipendente è preposto valutato dal dirigente in base ai fattori indicati nella sotto riportata tabella:

FATTORI DI VALUTAZIONE	POSIZIONI ORGANIZZATIVE max 20 punti	CATEGORIE D – C – B – A max 30 punti
	Punti	Punti
Quantità di lavoro realizzato	da 0 a 6	da 0 a 9
Rispetto dei tempi di procedura	da 0 a 6	da 0 a 9
Precisione dei risultati	da 0 a 6	da 0 a 9
Gestione delle priorità	da 0 a 2	da 0 a 3

Il dirigente tiene conto del contesto operativo in cui è svolta la prestazione, in particolare del carico di lavoro, adoperandosi affinché sia garantito un equo ed adeguato impegno di tutti i soggetti coinvolti. Questo consente a tutti i dipendenti pari opportunità nella capacità di conseguire risultati professionalmente validi.

FATTORI DI VALUTAZIONE	P.O.	CATEGORIE D – C – B – A
	Punti	Punti
Quantità di lavoro realizzato		
Realizza quantità molto inferiori a quelle assegnate (inferiore al 50%)	0	0
Realizza quantità inferiori a quelle assegnate (inferiore al 80%)	2	3
Realizza quantità poco inferiori a quelle assegnate (inferiore al 100%)	4	6
Realizza quantità pari a quelle assegnate (pari al 100%)	6	9
Rispetto dei tempi di procedura		
Impiega prevalentemente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivati	0	0
Impiega occasionalmente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivati	2	3
Impiega spesso i tempi previsti o preventivati	4	6
Impiega abitualmente i tempi previsti o preventivati	6	9
Precisione dei risultati		
Realizza prevalentemente una precisione molto scarsa rispetto all'attesa	0	0
Realizza una precisione sufficiente rispetto all'attesa	2	3
Realizza una precisione buona rispetto all'attesa	4	6
Realizza la precisione attesa	6	9
Gestione delle priorità		

Realizza abitualmente le attività senza seguire le priorità necessarie	0	0
Realizza abitualmente le attività gestendo le priorità necessarie	2	3

3) **COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

Di seguito sono elencati i fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi con una breve indicazione del significato. Per ciascun fattore sono riportati i punteggi massimi attribuibili e la relativa graduazione:

	FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTI ATTRIBUIBILI
a)	Applicazione delle conoscenze	da 1 a 6
b)	Relazioni e rapporti con l'utenza	da 1 a 6
c)	Autonomia operativa	da 1 a 6
d)	Coinvolgimento nei processi	da 1 a 6
e)	Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità	da 1 a 5
f)	Iniziativa personale e promozione innovazioni/miglioramenti	da 1 a 5
g)	Motivazione	da 1 a 6
TOTALE PUNTEGGIO		MAX 40

a) Applicazione delle conoscenze

E' la capacità di applicare le conoscenze acquisite attraverso attività di formazione, anche autonoma, ed esperienza di lavoro svolgendo le mansioni attribuite con la competenza necessaria. Sono valutati, quindi, gli effetti applicativi delle conoscenze ed abilità acquisite:

GRADUAZIONE	
Punti 1	applica le conoscenze e le abilità necessarie con risultati SCARSI
Punti 2	applica le conoscenze e le abilità necessarie con risultati SUFFICIENTI
Punti 3	dimostra DISCRETO interesse al perfezionamento delle conoscenze ed abilità e migliora i risultati del lavoro -
Punti 4	è costantemente orientato a perfezionare le conoscenze ed abilità e migliora i risultati in modo BUONO
Punti 5	oltre ad applicare e perfezionare bene le conoscenze si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo OTTIMO
Punti 6	oltre ad applicare e perfezionare bene le conoscenze si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo ECCELLENTE

b) Relazioni e rapporti con l'utenza

E' la capacità di tenere rapporti e di interloquire con utenti e colleghi con atteggiamento cortese e di disponibilità; di utilizzare appropriate forme di comunicazione chiara e diretta; di mantenere relazioni con autonoma responsabilità; di recepire le esigenze dei colleghi, anche di uffici diversi, scambiando con questi pareri e informazioni; di rispondere con semplicità e tempestività alle richieste degli utenti senza eccessivi formalismi e burocratismi:

GRADUAZIONE	
Punti 1	le relazioni con i collaboratori ed i rapporti con l'utenza sono improntati a formalità eccessive e burocratiche, con atteggiamenti non sempre di disponibilità e cortesia, con risultati SCARSI
Punti 2	dimostra di saper intrattenere adeguate relazioni con colleghi e rapporti con utenti, con disponibilità ed in modo chiaro e tempestivo, con risultati SUFFICIENTI
Punti 3	dimostra di saper intrattenere adeguate relazioni con colleghi e rapporti con utenti, con disponibilità ed in modo chiaro e tempestivo, con risultati DISCRETI
Punti 4	è costantemente orientato a mantenere relazioni ottimali con colleghi e buoni rapporti con l'utenza, con semplicità e tempestività, con risultati BUONI
Punti 5	oltre ad avere capacità di buone relazioni e rapporti con l'utenza si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo OTTIMO
Punti 6	oltre ad avere capacità di buone relazioni e rapporti con l'utenza si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo ECCELLENTE

c) Autonomia operativa

È la capacità di orientare il comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate; di adempiere le proprie mansioni con un buon livello di autonomia, sulla base di indicazioni ed indirizzi di massima, limitando il supporto dei responsabili e dei colleghi; di organizzare le attività assegnate, dandosi le priorità necessarie e programmando il lavoro, coordinando gli eventuali collaboratori e supportando i colleghi, gestendo le risorse e gli strumenti assegnati; di realizzare progetti, nuovi ed originali, idonei alla soluzione dei problemi ed al raggiungimento degli obiettivi:

GRADUAZIONE	
Punti 1	esegue le competenze con limitata autonomia, necessita di supporto ed indirizzo, scarsa capacità di gestirsi, con risultati SCARSI
Punti 2	dimostra di saper gestire in autonomia buona parte delle attività, con risultati SUFFICIENTI
Punti 3	dimostra di saper gestire in autonomia buona parte delle attività, con risultati DISCRETI
Punti 4	oltre ad essere in grado di gestire i propri compiti con autonomia, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo BUONO
Punti 5	oltre ad essere in grado di gestire i propri compiti con autonomia, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo OTTIMO
Punti 6	oltre ad essere in grado di gestire i propri compiti con autonomia, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo ECCELLENTE

d) Coinvolgimento nei processi

E' la capacità di concorrere alle decisioni, di attuare gli indirizzi e di realizzare adeguatamente le attività ed i prodotti; di lavorare in sinergia nei gruppi di lavoro.

GRADUAZIONE	
Punti 1	dimostra limitato interesse all'inserimento nel gruppo se non quando indispensabile, esegue le funzioni in modo ordinario adattandosi alle situazioni, con risultati SCARSI
Punti 2	dimostra interesse al lavoro, assume comportamenti positivi di coinvolgimento nei processi, dimostra interesse e partecipazione attiva e propositiva conseguendo risultati SUFFICIENTI
Punti 3	dimostra interesse al lavoro, assume comportamenti positivi di coinvolgimento nei processi, dimostra interesse e partecipazione attiva e propositiva conseguendo risultati DISCRETI
Punti 4	è costantemente orientato ad integrarsi nei processi per le proprie attività, si propone con iniziativa e anche con attività ed atteggiamenti collaborativi di supporto ai

	colleghi, è costantemente orientato a sviluppare capacità, migliorando i risultati in modo BUONO
Punti 5	oltre a dimostrare le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo OTTIMO
Punti 6	oltre a dimostrare le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo ECCELLENTE

e) Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità

E' la disponibilità e la flessibilità nello svolgimento del proprio ruolo; la disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività oltre l'orario di servizio; la capacità di gestire con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro impreviste:

GRADUAZIONE	
Punti 1	si adatta alle esigenze di flessibilità con indifferenza, non si rende pienamente partecipe a svolgere attività diverse da quelle abituali, con risultati SCARSI
Punti 2	dimostra interesse per gli aspetti di flessibilità, partecipa attivamente e positivamente alle esigenze del servizio conseguendo risultati SUFFICIENTI
Punti 3	è costantemente orientato al miglioramento sotto il profilo delle esigenze di flessibilità per il miglioramento del servizio, ad adattarsi al contesto operativo, migliorando i risultati in modo DISCRETO
Punti 4	oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo BUONO
Punti 5	oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo OTTIMO

f) Iniziativa personale e promozione innovazioni/miglioramenti

E' la capacità di affrontare le situazioni in modo positivo mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate; di agire positivamente, indipendentemente da indicazioni, indirizzi, suggerimenti; sviluppare le attività; proporre cose utili; di saper affrontare le situazioni di lavoro e di emergenza, individuando i punti critici e proponendo soluzioni; di lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e di proporre miglioramenti immediatamente realizzabili, per conseguire risultati migliori, in minor tempo e con maggiore efficacia:

GRADUAZIONE	
Punti 1	esegue le competenze con scarsa iniziativa e proposizione di innovazioni e miglioramenti; esegue le funzioni in modo ordinario adattandosi alle situazioni, con risultati SCARSI
Punti 2	dimostra di saper prendere iniziative, di saper proporre innovazioni e miglioramenti, dimostra interesse e partecipazione attiva e propositiva conseguendo risultati SUFFICIENTI
Punti 3	è costantemente orientato ad assumere iniziative, a proporre innovazioni e miglioramenti utili ai fini del lavoro, si propone con iniziativa migliorando i risultati in modo DISCRETO
Punti 4	oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo BUONO
Punti 5	oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo OTTIMO

g) Motivazione

E' la capacità di dimostrare interesse ed attaccamento al lavoro e senso di appartenenza, di motivare il gruppo, i colleghi, i collaboratori fornendo esempio personale; di lavorare in gruppo o collaborare con altri, assolvendo all'occorrenza funzioni di coordinamento, stimolo, proposizione e assumendo un ruolo di traino.

GRADUAZIONE	
Punti 1	assume atteggiamenti di ordinario impegno, con limitato attaccamento al lavoro ed alla collaborazione, con spirito critico non costruttivo, con risultati SCARSI
Punti 2	dimostra un atteggiamento di impegno, di interesse al lavoro, di stimolo ai collaboratori, conseguendo risultati SUFFICIENTI
Punti 3	dimostra un atteggiamento di impegno, di interesse al lavoro, di stimolo ai collaboratori, conseguendo risultati DISCRETI
Punti 4	è costantemente orientato ad impegnarsi personalmente, a stimolare i collaboratori, ad esprimere in positivo gli aspetti critici, migliorando i risultati in modo BUONO
Punti 5	oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo OTTIMO
Punti 6	oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e perfezionare in modo ECCELLENTE

MODALITA' DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La valutazione del dipendente, incaricato di posizione organizzativa e non, viene effettuata dal Dirigente del Settore al quale è assegnato. Qualora il dipendente abbia cambiato settore nel corso del periodo di valutazione, il giudizio viene espresso congiuntamente dai dirigenti dei Settori presso cui ha prestato servizio. La scheda viene compilata dal dirigente del Settore di ultima assegnazione.

Il dirigente effettua la valutazione del dipendente compilando, sulla base della presente metodologia, la scheda di valutazione riportata in allegato.

La scheda compilata deve essere sottoposta alla visione del dipendente, il quale, se non condivide la valutazione, può avanzare al valutatore una richiesta motivata di revisione, parziale o totale, con le modalità e i tempi riportati nel paragrafo “*PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA*”.

QUANTIFICAZIONE INCENTIVO ECONOMICO DEL DIPENDENTE

Terminata la fase di misurazione e valutazione della performance si provvederà al calcolo dell'incentivo economico spettante a ciascun dipendente sulla base dei seguenti parametri, in conformità a quanto previsto dal vigente C.C.D.I.:

- **Valutazione Individuale:**
punteggio attribuito al dipendente sulla base del presente *Sistema di misurazione e valutazione della performance*.
- **Peso di partecipazione:**
peso economico attribuito a ciascun dipendente, secondo i valori indicati nella tabella utilizzata per il calcolo del peso potenziale in fase di suddivisione delle risorse tra i settori nel vigente CCDI
- **Giornate lavorate:**
Equiparata a 100 la presenza convenzionale piena di 365 giorni annui per ogni dipendente, si detrairanno proporzionalmente da tale presenza teorica tutte le assenze dal servizio per qualsiasi causa ad eccezione di:

- congedo ordinario e riposo sostitutivo delle festività soppresse;
- recupero di prestazioni di lavoro straordinario;
- periodi di assenza per infortunio dovuti a causa di servizio;
- permessi sindacali retribuiti;
- astensione obbligatoria dal lavoro per maternità;
- periodi utilizzati per il diritto allo studio;
- aspettative o permessi relativi alla legge 816/85;
- periodi per cure termali relative a infermità dipendenti da cause di servizio;
- permessi di cui all'art. 33 della legge 104/92;
- ricovero ospedaliero.

QUANTIFICAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI DIPENDENTI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Terminata la fase di misurazione e valutazione della performance si provvederà al calcolo dell'indennità di risultato spettante a ciascun dipendente sulla base delle seguenti fasce di retribuzione di risultato e in conformità a quanto previsto dei vigenti C.C.N.L..

FASCIA	PUNTEGGIO OTTENUTO NELLA VALUTAZIONE	VALORE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO
Fascia 1	Fino a 30 punti	0%
Fascia 2	Da 31 punti fino a 40 punti	10%
Fascia 3	Da 41 punti fino a 50 punti	13%
Fascia 4	Da 51 punti fino a 60 punti	16%
Fascia 5	Da 61 punti fino a 70 punti	19%
Fascia 6	Da 81 punti fino a 90 punti	22%
Fascia 7	Da 91 punti fino a 100 punti	25%

Il valore della retribuzione di risultato è espressa in termini percentuali rispetto alla retribuzione di posizione attribuita alla posizione organizzativa, ai sensi dell'art. 10, comma 3 del CCNL 31.3.1999.

LA CERTIFICAZIONE DEL PROCESSO

Conclusa la procedura di valutazione della prestazione lavorativa, l'organo di controllo accerta la regolarità del processo valutativo e ne certifica la rispondenza ai criteri stabiliti.

Provvede, inoltre, agli adempimenti affidatigli dalla normativa e dalla regolamentazione adottata dall'ente.

NORME TRANSITORIE E FINALI

Il presente Sistema di valutazione delle performance trova applicazione a decorrere dal **1 gennaio 2016**.

La valutazione della performance individuale del personale con qualifica dirigenziale, del personale titolare di posizione organizzativa e del restante personale, riferita all'anno 2015 e 2014 per il solo personale dirigente, è effettuata utilizzando i criteri contenuti nelle previgenti metodologie di cui alle deliberazioni G.C. n. 282/2002 (*per il personale con qualifica dirigenziale*) n. 854/2000 (*per il personale titolare di P.O.*) e n. 663/2000 (*per il restante personale*).

PROGRESSIONE ECONOMICA ALL'INTERNO DELLE CATEGORIE DI CLASSIFICAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

COMPLETAMENTO ED INTEGRAZIONE DI CRITERI DI CUI ALL'ART. 5 DEL CCNL 31/03/1999

All'interno di ciascuna categoria è prevista una progressione economica che si realizza mediante incrementi economici successivi al trattamento tabellare iniziale. In particolare la progressione economica si sviluppa partendo dal trattamento tabellare iniziale delle quattro categorie o delle posizioni di accesso infracategoriali B3 e D3, con l'acquisizione in sequenza degli incrementi corrispondenti alle posizioni successive previste dal C.C.N.L., dando origine ai seguenti possibili percorsi individuali:

- 2) per la categoria A dalla posizione A1 alla A5;
- 3) per la categoria B dalla posizione B1 alla B7 e dalla posizione B3 alla B7;
- 4) per la categoria C dalla posizione C1 alla C5;
- 5) per la categoria D dalla posizione D1 alla D6 e dalla posizione D3 alla D6.

Le progressioni orizzontali possono essere attribuite solo nel caso in cui vi siano risorse disponibili nella parte stabile delle “*Risorse finanziarie per l'incentivazione delle politiche di sviluppo delle risorse umane e della produttività*”, tenuto conto che con in tale parte debbono essere finanziati gli oneri per il pagamento:

- delle progressioni orizzontali effettuate nel tempo al loro costo originario (art. 17, comma 2, lett. b) CCNL 01/04/1999) con esclusione della quota a carico del bilancio dell'ente,
- dell'indennità di comparto (art. 33 CCNL 22/1/2004);
- delle indennità dovute al personale educativo asili nido e relative riclassificazioni (CCNL del 31/03/1999 - Art. 31 comma 7 CCNL 14/9/2000 e Art. 6 CCNL 5/10/2001),
- degli incarichi di Alta Professionalità (art. 10 CCNL del 22/1/2004), in base alle risorse previste dall'art. 32, comma 7, come confermate dalla dichiarazione congiunta n. 1 al CCNL del 9 maggio 2006.

Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo ad una quota limitata di dipendenti sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali e nei limiti delle risorse disponibili.

I criteri contrattuali previsti dall'art. 5, comma 2, del C.C.N.L. 31 marzo 1999 sono, ai sensi dell'art. 16, comma 1, del medesimo C.C.N.L., completati e integrati dai seguenti:

- la progressione economica viene effettuata attraverso la formulazione di una graduatoria unica di Ente per ciascuna categoria;
- la progressione economica è attribuita, con determinazione del Dirigente del Settore proposto alla gestione giuridica del personale, ai dipendenti che all'interno della graduatoria riferita alla propria categoria hanno conseguito il punteggio più alto nella scheda di valutazione, fino alla concorrenza delle risorse economiche assegnate a tale istituto nel contratto collettivo decentrato integrativo. A parità di punteggio viene data la precedenza al dipendente con più anzianità di servizio nella posizione economica di appartenenza e in caso di ulteriore parità al più anziano di età;
- possono partecipare alla selezione per la progressione economica tutti i dipendenti dell'ente con contratto a tempo indeterminato che abbiano maturato, al 31 dicembre dell'anno precedente a quello della selezione, un'anzianità di servizio nella categoria di appartenenza di almeno 24 (ventiquattro) mesi. Il criterio dei 24 mesi di servizio è da ritenersi valido nel caso di anzianità acquisita, anche parzialmente, in altro ente del comparto;
- il punteggio individuale è rappresentato dal punteggio risultante dalla scheda di valutazione dell'anno precedente a quello in cui viene avviata la procedura di progressione, nel caso di

assenza prolungata viene presa in considerazione l'ultima valutazione effettuata escludendo quelle relative al periodo di assenza.

- l'effettiva attribuzione della progressione orizzontale è comunque subordinata alla verifica del raggiungimento, nei 2 (due) anni precedenti a quello in cui viene avviata la procedura di progressione, di una valutazione media minima, che, in ragione della diversificazione dei fattori specifici di valutazione, viene così definita:

valutazione media minima di 60/100 :
nella categoria A: tutti i passaggi economici nella categoria da A1 a A2, da A2 a A3, da A3 a A4 e da A4 ad A5;

valutazione media minima di 60/100 :
nelle categorie B e C: passaggi alla prima posizione economica successiva al trattamento tabellare iniziale delle categorie B e C da B1 a B2, da B3 a B4 (<i>per le posizioni di accesso B3</i>) e da C1 a C2;

valutazione media minima di 75/100 :
nelle categorie B e C: passaggi alla seconda posizione economica successiva al trattamento tabellare iniziale delle categorie B e C da B2 a B3, da B4 a B5 (<i>per le posizioni di accesso B3</i>) e da C2 a C3;

valutazione media minima di 75/100 :
nelle categorie B e C: passaggi alle posizioni economiche successive alla seconda delle categorie B e C da B3 a B4 e da B4 a B5 (<i>per le posizioni di accesso B1</i>), da B5 a B6, da B6 a B7, da C3 a C4 e da C4 a C5);

valutazione media minima di 80/100 :
nella categoria D: tutti i passaggi all'interno della categoria D da D1 a D2, da D2 a D3, da D3 a D4, da D4 a D5 e da D5 a D6;

- 8) le progressioni economiche hanno decorrenza dal 1° gennaio.

PROCEDURA DI VALUTAZIONE E DEFINIZIONE DELLE ISTANZE DI RIESAME

Ai fini della progressione economica sono state predisposte le schede di valutazione allegata, tali schede individuano, per ogni categoria contrattuale, i “*profili di valutazione*” e i “*fattori specifici di valutazione*”.

Ad ogni “*fattore specifico di valutazione*” deve essere attribuito un punteggio da 1 a 5 sulla base delle specificazioni indicate nella tabella di riferimento. Il punteggio assegnato viene quindi moltiplicato per il peso di incidenza dando così origine al “*risultato*”. Sommando i valori dei “*risultati*” si ottiene il “*Punteggio totale*” riferito all'anno di valutazione.

La scheda di valutazione è compilata annualmente dal Dirigente del Settore presso cui il dipendente presta servizio. Qualora il dipendente abbia cambiato settore nel corso del periodo di valutazione, il giudizio viene espresso congiuntamente dai dirigenti dei Settori presso cui ha prestato servizio. La scheda viene compilata dal dirigente del Settore di ultima assegnazione.

La scheda compilata deve essere sottoposta alla visione del dipendente, il quale, se non condivide la valutazione, può avanzare al valutatore una richiesta motivata di revisione, parziale o totale, con le modalità e i tempi riportati nel paragrafo *“PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA”*.

CATEGORIA “A”: TUTTI I PASSAGGI NELLA CATEGORIA A

PROFILI E FATTORI DI VALUTAZIONE:

Profili contrattuali di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Peso di incidenza	Punteggio massimo
Risultati ottenuti	Livello di conseguimento degli obiettivi e dei risultati affidati (attività/progetti assegnati – permanenti, particolari, specifici per l’anno di riferimento).	5	25
Prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale	Tensione al miglioramento della professionalità acquisita e all’impegno in ruoli nuovi e diversi	3	15
	Arricchimento professionale conseguente a interventi formativi e di aggiornamento o a corsi di riqualificazione professionale	2	10
Impegno e qualità della prestazione individuale	Grado di adeguatezza qualitativa della prestazione richiesta e dell’impegno profuso	5	25
Esperienza acquisita	Anzianità nella categoria di attuale classificazione	3	15
	Attività rilevanti ai fini della progressione svolte sia all’interno che all’esterno dell’Ente comprovate da idonea certificazione e riportate nel curriculum professionale	2	10
TOTALI		20	100

ESPLICITAZIONE DELLE VALUTAZIONI:

Livello di conseguimento degli obiettivi e dei risultati affidati (attività/progetti assegnati – permanenti, particolari, specifici per l’anno di riferimento)

Peso di incidenza: 5

Scala punteggi: 1= minimo livello di raggiungimento e di realizzazione
 2= mediocre livello di raggiungimento e di realizzazione
 3= significativo livello di raggiungimento e di realizzazione
 4= buon livello di raggiungimento e di realizzazione
 5= massimo livello di raggiungimento e di realizzazione

Tensione al miglioramento della professionalità acquisita ed all’impegno in ruoli nuovi e diversi

Peso di incidenza: 3

Scala punteggi: 1= manifesta capacità al di sotto delle attese
 2= manifesta capacità al di sotto delle attese, ma sta facendo progressi
 3= manifesta capacità in linea con le attese
 4= ha dimostrato in più occasioni una capacità superiore alle attese
 5= ha costantemente dimostrato una capacità superiore alle attese

Arricchimento professionale conseguente a interventi formativi e di aggiornamento o a corsi di riqualificazione professionale

Peso di incidenza: 2

Scala punteggi: 1= al termine degli interventi formativi, ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un mediocre arricchimento professionale
2= al termine degli interventi formativi, ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un sufficiente arricchimento professionale
3= al termine degli interventi formativi, ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un discreto arricchimento professionale
4= al termine degli interventi formativi, ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un buon arricchimento professionale
5= al termine degli interventi formativi, ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un elevato arricchimento professionale

Grado di adeguatezza qualitativa della prestazione richiesta e dell'impegno profuso

Peso di incidenza: 5

Scala punteggi: 1= la qualità del lavoro è stata spesso inadeguata a quanto richiesto dalla posizione
2= la qualità del lavoro è stata talvolta inadeguata a quanto richiesto dalla posizione
3= la qualità del lavoro è stata generalmente adeguata a quanto richiesto dalla posizione
4= ha lavorato con precisione ed accuratezza fornendo un lavoro di buona qualità, rispetto agli obiettivi stabiliti
5= ha lavorato con la massima precisione ed accuratezza prestando attenzione anche ai dettagli e fornendo un lavoro di elevata qualità

Anzianità nella categoria di attuale classificazione

Peso di incidenza: 3

Scala punteggi: 1= anzianità nella categoria fino a 2 anni
2= anzianità nella categoria maggiore di 2 anni e minore o uguale a 5 anni
3= anzianità nella categoria maggiore di 5 anni e minore o uguale a 10 anni
4= anzianità nella categoria maggiore di 10 anni e minore o uguale a 15 anni
5= anzianità nella categoria maggiore di 15 anni

Attività rilevanti ai fini della progressione svolte sia all'interno che all'esterno dell'Ente comprovate da idonea certificazione e riportate nel curriculum professionale

Peso di incidenza: 2

Scala punteggi: 1= attività che contribuisce a costituire esperienza prestata per un periodo inferiore a 1 anno
2= attività che contribuisce a costituire esperienza prestata per un periodo inferiore a 2 anni
3= attività che contribuisce a costituire esperienza prestata per un periodo inferiore a 3 anni
4= attività che contribuisce a costituire esperienza prestata per un periodo inferiore a 4 anni
5= attività che contribuisce a costituire esperienza prestata per un periodo superiore a 4 anni

CATEGORIA “A”: TUTTI I PASSAGGI NELLA CATEGORIA A

Scheda individuale di valutazione del dipendente

ANNO	
COGNOME	
NOME	
PROFILO PROFESSIONALE	
CATEGORIA	
STRUTTURA DI APPARTENENZA	
TEMPO DI PERMANENZA NELL'ATTUALE POSIZIONE DI LAVORO	
VALUTATORE	
POSIZIONE DI LAVORO	

note:

.....

.....

.....

Profilo di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Punteggio	Peso di incidenza	Risultato
Risultati ottenuti	Livello di conseguimento degli obiettivi e dei risultati affidati (attività/progetti assegnati – permanenti, particolari, specifici) per l’anno di riferimento		5	

Osservazioni:

.....

.....

Profilo di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Punteggio	Peso di incidenza	Risultato
Prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale	Tensione al miglioramento della professionalità acquisita e all'impegno in ruoli nuovi e diversi		3	
	Arricchimento professionale conseguente a interventi formativi e di aggiornamento o a corsi di riqualificazione professionale		2	

Osservazioni:

.....

.....

Profilo di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Punteggio	Peso di incidenza	Risultato
Impegno e qualità della prestazione individuale	Grado di adeguatezza qualitativa della prestazione richiesta e dell'impegno profuso		5	

Osservazioni:

.....

Profilo di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Punteggio	Peso di incidenza	Risultato
Esperienza acquisita	Anzianità nella categoria: Anni _____		3	
	Attività rilevanti ai fini della progressione svolte sia all'interno che all'esterno dell'Ente comprovate da idonea certificazione e riportate nel curriculum professionale		2	

Osservazioni:

.....

<p>Punteggio totale riportato dal dipendente:</p> <p>_____ /100</p>
--

...

Viterbo, _____

Firma del Responsabile valutatore

Firma di altro valutatore (eventuale)

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Firma del valutato (per presa visione) _____</p>

**CATEGORIE “B” e “C”: PASSAGGI ALLA PRIMA POSIZIONE ECONOMICA
SUCCESSIVA AL TRATTAMENTO TABELLARE INIZIALE**

da B1 a B2, da B3 a B4 (per le posizioni di accesso B3), da C1 a C2

PROFILI E FATTORI DI VALUTAZIONE:

Profili contrattuali di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Peso di incidenza	Punteggio massimo
Risultati ottenuti	Livello di conseguimento degli obiettivi e dei risultati affidati (attività/progetti assegnati – permanenti, particolari, specifici per l’anno di riferimento)	5	25
Prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale	Tensione al miglioramento della professionalità acquisita e all’impegno in ruoli nuovi e diversi	3	15
	Arricchimento professionale conseguente a interventi formativi e di aggiornamento o a corsi di riqualificazione professionale	2	10
Impegno e qualità della prestazione individuale	Grado di adeguatezza qualitativa della prestazione richiesta e dell’impegno profuso	5	25
Esperienza acquisita	Anzianità nella categoria di attuale classificazione	2	10
	Attività rilevanti ai fini della progressione svolte sia all’interno che all’esterno dell’Ente comprovate da idonea certificazione e riportate nel curriculum professionale	3	15
TOTALI		20	100

Esplicitazione delle valutazioni:

Livello di conseguimento degli obiettivi e dei risultati affidati (attività/progetti assegnati – permanenti, particolari, specifici per l’anno di riferimento)

Peso di incidenza: 5

Scala punteggi: 1= minimo livello di raggiungimento e di realizzazione
 2= mediocre livello di raggiungimento e di realizzazione
 3= significativo livello di raggiungimento e di realizzazione
 4= buon livello di raggiungimento e di realizzazione
 5= massimo livello di raggiungimento e di realizzazione

Tensione al miglioramento della professionalità acquisita ed all’impegno in ruoli nuovi e diversi

Peso di incidenza: 3

Scala punteggi: 1 = manifesta capacità al di sotto delle attese
 2= manifesta capacità al di sotto delle attese, ma sta facendo progressi
 3= manifesta capacità in linea con le attese
 4= ha dimostrato in più occasioni una capacità superiore alle attese
 5= ha costantemente dimostrato una capacità superiore alle attese

Arricchimento professionale conseguente a interventi formativi e di aggiornamento o a corsi di riqualificazione professionale

Peso di incidenza: 2

Scala punteggi: 1= al termine degli interventi formativi, non ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un significativo arricchimento professionale
2= al termine degli interventi formativi, ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un sufficiente arricchimento professionale
3= al termine degli interventi formativi, ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un discreto arricchimento professionale
4= al termine degli interventi formativi, ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un buon arricchimento professionale
5= al termine degli interventi formativi, ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un elevato arricchimento professionale

Grado di adeguatezza qualitativa della prestazione richiesta e dell'impegno profuso

Peso di incidenza: 5

Scala punteggi: 1= la qualità del lavoro è stata spesso inadeguata a quanto richiesto dalla posizione
2= la qualità del lavoro è stata talvolta inadeguata a quanto richiesto dalla posizione
3= la qualità del lavoro è stata generalmente adeguata a quanto richiesto dalla posizione
4= ha lavorato con precisione ed accuratezza fornendo un lavoro di buona qualità, rispetto agli obiettivi stabiliti
5= ha lavorato con la massima precisione ed accuratezza prestando attenzione anche ai dettagli e fornendo un lavoro di elevata qualità

Anzianità nella categoria di attuale classificazione

Peso di incidenza: 2

Scala punteggi: 1= anzianità nella categoria fino a 2 anni
2= anzianità nella categoria maggiore di 2 anni e minore o uguale a 5 anni
3= anzianità nella categoria maggiore di 5 anni e minore o uguale a 10 anni
4= anzianità nella categoria maggiore di 10 anni e minore o uguale a 15 anni
5= anzianità nella categoria maggiore di 15 anni

Attività rilevanti ai fini della progressione svolte sia all'interno che all'esterno dell'Ente comprovate da idonea certificazione e riportate nel curriculum professionale

Peso di incidenza: 3

Scala punteggi: 1= attività che contribuisce a costituire esperienza prestata per un periodo inferiore a 1 anno
2= attività che contribuisce a costituire esperienza prestata per un periodo inferiore a 2 anni
3= attività che contribuisce a costituire esperienza prestata per un periodo inferiore a 3 anni
4= attività che contribuisce a costituire esperienza prestata per un periodo inferiore a 4 anni
5= attività che contribuisce a costituire esperienza prestata per un periodo superiore a 4 anni

CATEGORIE “B” e “C”
PASSAGGI ALLA PRIMA POSIZIONE ECONOMICA SUCCESSIVA
ALTRATTAMENTO TABELLARE INIZIALE

da B1 a B2, da B3 a B4 (per le posizioni di accesso B3), da C1 a C2

Scheda individuale di valutazione del dipendente

ANNO	
COGNOME	
NOME	
PROFILO PROFESSIONALE	
CATEGORIA	
STRUTTURA DI APPARTENENZA	
TEMPO DI PERMANENZA NELL'ATTUALE POSIZIONE DI LAVORO	
VALUTATORE	
POSIZIONE DI LAVORO	

note:

.....

Profilo di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Punteggio	Peso di incidenza	Risultato
Risultati ottenuti	Livello di conseguimento degli obiettivi e dei risultati affidati (attività/progetti assegnati – permanenti, particolari, specifici) per l’anno di riferimento		5	

Osservazioni:

.....

Profilo di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Punteggio	Peso di incidenza	Risultato
Prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale	Tensione al miglioramento della professionalità acquisita e all'impegno in ruoli nuovi e diversi		3	
	Arricchimento professionale conseguente a interventi formativi e di aggiornamento o a corsi di riqualificazione professionale		2	

Osservazioni:

.....

...

Profilo di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Punteggio	Peso di incidenza	Risultato
Impegno e qualità della prestazione individuale	Grado di adeguatezza qualitativa della prestazione richiesta e dell'impegno profuso		5	

Osservazioni:

.....

Profilo di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Punteggio	Peso di incidenza	Risultato
Esperienza acquisita	Anzianità nella categoria: Anni _____		2	
	Attività rilevanti ai fini della progressione svolte sia all'interno che all'esterno dell'Ente comprovate da idonea certificazione e riportate nel curriculum professionale		3	

Osservazioni:

.....

...

<p>Punteggio totale riportato dal dipendente:</p> <p>_____ /100</p>
--

Viterbo _____

Firma del Responsabile valutatore

Firma di altro valutatore (eventuale)

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO
.....
Firma del valutato (per presa visione) _____

**CATEGORIE “B” e “C”: PASSAGGI ALLA SECONDA POSIZIONE ECONOMICA
SUCCESSIVA AL TRATTAMENTO TABELLARE INIZIALE**

da B2 a B3, da B4 a B5 (per le posizioni di accesso B3), da C2 a C3

PROFILI E FATTORI DI VALUTAZIONE:

Profili contrattuali di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Peso di incidenza	Punteggio massimo
Risultati ottenuti	Livello di conseguimento degli obiettivi e dei risultati affidati (attività/progetti assegnati –permanenti, particolari, specifici per l’anno di riferimento)	5	25
Prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale	Tensione al miglioramento della professionalità acquisita e all'impegno in ruoli nuovi e diversi	3	15
	Arricchimento professionale conseguente a interventi formativi e di aggiornamento o a corsi di riqualificazione professionale	2	10
Impegno e qualità della prestazione individuale	Grado di adeguatezza qualitativa della prestazione richiesta e dell’impegno profuso	5	25
	Grado di impegno e partecipazione individuale al raggiungimento del risultato	5	25
TOTALI		20	100

Explicitazione delle valutazioni:

Livello di conseguimento degli obiettivi e dei risultati affidati (attività/progetti assegnati –permanenti, particolari, specifici per l’anno di riferimento)

Peso percentuale: 5

Scala punteggi: 1= minimo livello di raggiungimento e di realizzazione
 2= mediocre livello di raggiungimento e di realizzazione
 3= significativo livello di raggiungimento e di realizzazione
 4= buon livello di raggiungimento e di realizzazione
 5= massimo livello di raggiungimento e di realizzazione

Tensione al miglioramento della professionalità acquisita ed all’impegno in ruoli nuovi e diversi

Peso percentuale: 3

Scala punteggi: 1= manifesta capacità al di sotto delle attese
 2= manifesta capacità al di sotto delle attese, ma sta facendo progressi
 3= manifesta capacità in linea con le attese
 4= ha dimostrato in più occasioni una capacità superiore alle attese
 5= ha costantemente dimostrato una capacità superiore alle attese

Arricchimento professionale conseguente a interventi formativi e di aggiornamento o a corsi di riqualificazione professionale

Peso di incidenza: 2

Scala punteggi: 1= al termine degli interventi formativi, non ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un significativo arricchimento professionale
2= al termine degli interventi formativi, ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un sufficiente arricchimento professionale
3= al termine degli interventi formativi, ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un discreto arricchimento professionale
4= al termine degli interventi formativi, ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un buon arricchimento professionale
5= al termine degli interventi formativi, ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un elevato arricchimento professionale

Grado di adeguatezza qualitativa della prestazione richiesta e dell'impegno profuso

Peso di incidenza: 5

Scala punteggi: 1= la qualità del lavoro è stata spesso inadeguata a quanto richiesto dalla posizione
2= la qualità del lavoro è stata talvolta inadeguata a quanto richiesto dalla posizione
3= la qualità del lavoro è stata generalmente adeguata a quanto richiesto dalla posizione
4= ha lavorato con precisione ed accuratezza fornendo un lavoro di buona qualità, rispetto agli obiettivi stabiliti
5= ha lavorato con la massima precisione ed accuratezza prestando attenzione anche ai dettagli e fornendo un lavoro di elevata qualità

Grado di impegno e partecipazione individuale al raggiungimento del risultato

Peso di incidenza: 5

Scala punteggi: 1= manifesta disponibilità e impegno criticamente basse
2= manifesta disponibilità e impegno insufficienti
3= manifesta disponibilità e impegno sufficienti
4= manifesta disponibilità e impegno apprezzabili
5= manifesta disponibilità e impegno eccellenti

**CATEGORIE “B” e “C”:
PASSAGGI ALLA SECONDA POSIZIONE ECONOMICA SUCCESSIVA AL
TRATTAMENTO TABELLARE INIZIALE**

da B2 a B3, da B4 a B5 (per le posizioni di accesso B3), da C2 a C3

Scheda individuale di valutazione del dipendente

ANNO	
COGNOME	
NOME	
PROFILO PROFESSIONALE	
CATEGORIA	
STRUTTURA DI APPARTENENZA	
TEMPO DI PERMANENZA NELL'ATTUALE POSIZIONE DI LAVORO	
VALUTATORE	
POSIZIONE DI LAVORO	

note:

.....

Profilo di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Punteggio	Peso di incidenza	Risultato
Risultati ottenuti	Livello di conseguimento degli obiettivi e dei risultati affidati (attività/progetti assegnati – permanenti, particolari, specifici) per l’anno di riferimento		5	

Osservazioni:

.....

Profilo di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Punteggio	Peso di incidenza	Risultato
Prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale	Tensione al miglioramento della professionalità acquisita e all'impegno in ruoli nuovi e diversi		3	
	Arricchimento professionale conseguente a interventi formativi e di aggiornamento o a corsi di riqualificazione professionale		2	

Osservazioni:

.....

Profilo di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Punteggio	Peso di incidenza	Risultato
Impegno e qualità della prestazione individuale	Grado di adeguatezza qualitativa della prestazione richiesta e dell'impegno profuso		5	
Impegno e qualità della prestazione individuale	Grado di impegno e partecipazione individuale al raggiungimento del risultato		5	

Osservazioni:

.....

<p>Punteggio totale riportato dal dipendente:</p> <p>_____ /100</p>
--

Viterbo, _____

Firma del Responsabile valutatore

Firma di altro valutatore (eventuale)

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO	
.....	
Firma del valutato (per presa visione)	_____

CATEGORIE “B” e “C”:

PASSAGGI ALLE POSIZIONE ECONOMICHE SUCCESSIVE ALLA SECONDA da B3 a B4 e da B4 a B5 (per le posizioni di accesso B1) da B5 a B6, da B6 a B7, da C3 a C4, da C4 a C5

CATEGORIA “D”:

TUTTI I PASSAGGI ALL’INTERNO DELLA CATEGORIA D

Profili e fattori di valutazione:

Profili contrattuali di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Peso di incidenza	Punteggio massimo
Risultati ottenuti	Livello di conseguimento degli obiettivi e dei risultati affidati (attività/progetti assegnati – permanenti, particolari, specifici per l’anno di riferimento)	4	20
Prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale	Tensione al miglioramento della professionalità acquisita e all’impegno in ruoli nuovi e diversi	2	10
	Arricchimento professionale conseguente a interventi formativi e di aggiornamento o a corsi di riqualificazione professionale	2	10
Impegno e qualità della prestazione individuale	Grado di impegno e partecipazione individuale al raggiungimento del risultato	2	10
	Grado di adeguatezza qualitativa della prestazione richiesta e dell’impegno profuso	2	10
Diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte con particolare riferimento ai rapporti con l’utenza	Disponibilità all’assunzione e espletamento di attività lavorative orientate all’utenza o realizzate in cooperazione con altri uffici o aventi rilevanza esterna	2	10
Grado di coinvolgimento nei processi lavorativi dell’ente, capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità	Partecipazione a progetti anche settoriali e disponibilità alla cooperazione	2	10
	Versatilità e disponibilità ad assumere incarichi o espletare compiti e mansioni equivalenti ma appartenenti ad ambiti di conoscenza diversi	2	10
Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell’organizzazione del lavoro	Capacità di assumere decisioni e promuovere azioni volte a definire risultati vantaggiosi per l’ente	1	5
	Disponibilità all’utilizzo di nuove metodologie e tecnologie per il lavoro	1	5
TOTALI		20	100

Esplicitazione delle valutazioni:

Livello di conseguimento degli obiettivi e dei risultati affidati (attività/progetti assegnati –permanent, particolari, specifici per l'anno di riferimento)

Peso percentuale:4

Scala punteggi: 1= minimo livello di raggiungimento e di realizzazione
2= mediocre livello di raggiungimento e di realizzazione
3= significativo livello di raggiungimento e di realizzazione
4= buon livello di raggiungimento e di realizzazione
5= massimo livello di raggiungimento e di realizzazione

Tensione al miglioramento della professionalità acquisita ed all'impegno in ruoli nuovi e diversi

Peso percentuale:2

Scala punteggi: 1= manifesta capacità al di sotto delle attese
2= manifesta capacità al di sotto delle attese, ma sta facendo progressi
3= manifesta capacità in linea con le attese
4= ha dimostrato in più occasioni una capacità superiore alle attese
5= ha costantemente dimostrato una capacità superiore alle attese

Arricchimento professionale conseguente a interventi formativi e di aggiornamento o a corsi di riqualificazione professionale

Peso di incidenza: 2

Scala punteggi: 1= al termine degli interventi formativi, non ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un significativo arricchimento professionale
2= al termine degli interventi formativi, ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un sufficiente arricchimento professionale
3= al termine degli interventi formativi, ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un discreto arricchimento professionale
4= al termine degli interventi formativi, ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un buon arricchimento professionale
5= al termine degli interventi formativi, ha dimostrato, nell'attività lavorativa, un elevato arricchimento professionale

Grado di impegno e partecipazione individuale al raggiungimento del risultato

Peso di incidenza: 2

Scala punteggi: 1= manifesta disponibilità e impegno criticamente basse
2= manifesta disponibilità e impegno insufficienti
3= manifesta disponibilità e impegno sufficienti
4= manifesta disponibilità e impegno apprezzabili
5= manifesta disponibilità e impegno eccellenti

Grado di adeguatezza qualitativa della prestazione richiesta e dell'impegno profuso

Peso di incidenza: 2

Scala punteggi: 1= la qualità del lavoro è stata spesso inadeguata a quanto richiesto dalla posizione

- 2= la qualità del lavoro è stata talvolta inadeguata a quanto richiesto dalla posizione
- 3= la qualità del lavoro è stata generalmente adeguata a quanto richiesto dalla posizione
- 4= ha lavorato con precisione ed accuratezza fornendo un lavoro di buona qualità, rispetto agli obiettivi stabiliti
- 5= ha lavorato con la massima precisione ed accuratezza prestando attenzione anche ai dettagli e fornendo un lavoro di elevata qualità

Disponibilità all'assunzione e espletamento di attività lavorative orientate all'utenza (*) o realizzate in cooperazione con altri uffici o aventi rilevanza esterna

Peso di incidenza: 2

- Scala punteggi: 1= ha dimostrato scarsa disponibilità con scarsa qualità di rapporti con l'utenza
- 2= ha dimostrato limitata disponibilità con apprezzabile qualità di rapporti con l'utenza
 - 3= ha dimostrato rilevante disponibilità con apprezzabile qualità di rapporti con l'utenza
 - 4= ha dimostrato elevata disponibilità con apprezzabile qualità di rapporti con l'utenza
 - 5= ha dimostrato ottima disponibilità con ottima qualità di rapporti con l'utenza

() per "utenza" s'intende sia la dimensione interna che quella esterna di destinazione delle funzioni e/o servizi di competenza*

Partecipazione a progetti anche settoriali e disponibilità alla cooperazione

Peso di incidenza: 2

- Scala punteggi: 0= ha operato in modo scollegato dagli altri e dal processo di lavoro senza tener presenti gli obiettivi comuni
- 2= si è integrato con difficoltà rallentando il suo lavoro con quello degli altri
 - 3= ha integrato adeguatamente il suo lavoro con quello degli altri
 - 4= ha operato nell'ottica dei risultati comuni, offrendo supporto ed assistenza spontaneamente
 - 5= ha lavorato in stretto coordinamento con gli altri, verificando l'impatto del suo lavoro sul gruppo

Versatilità e disponibilità ad assumere incarichi o espletare compiti e mansioni equivalenti ma appartenenti ad ambiti di conoscenza diversi

Peso di incidenza: 2

- Scala punteggi: 1= ha avuto scarsa disponibilità al cambiamento e all'innovazione, anche su aspetti marginali al lavoro
- 2= si è adeguato alle innovazioni con cautela ed in modo acritico
 - 3= ha accettato le innovazioni ed ha collaborato alla loro diffusione
 - 4= ha accettato le innovazioni con interesse e senza preclusioni, proponendo e provando soluzioni innovative
 - 5= si è fatto promotore dell'innovazione nelle situazioni di cambiamento portando idee e soluzioni

Capacità di assumere decisioni e promuovere azioni volte a definire risultati vantaggiosi per l'Ente

Peso di incidenza: 1

- Scala punteggi: 1= ha dimostrato scarsa iniziativa organizzativa e propositiva volta alla risoluzione dei problemi
- 2= ha dimostrato limitata iniziativa organizzativa e propositiva volta alla

- risoluzione dei problemi
- 3= ha dimostrato rilevante iniziativa organizzativa e propositiva volta alla risoluzione dei problemi
- 4= ha dimostrato elevata iniziativa organizzativa e propositiva volta alla risoluzione dei problemi
- 5= ha dimostrato ottima iniziativa organizzativa e propositiva volta alla risoluzione dei problemi

Disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie e tecnologie per il lavoro

Peso di incidenza: 1

- Scala punteggi: 1= ha dimostrato scarsa disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie e tecnologie di lavoro
- 2= ha dimostrato limitata disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie e tecnologie di lavoro
- 3= ha dimostrato rilevante disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie e tecnologie di lavoro
- 4= ha dimostrato elevata disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie e tecnologie di lavoro
- 5= ha dimostrato ottima disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie e tecnologie di lavoro

CATEGORIE “B” e “C”:
PASSAGGI ALLE POSIZIONE ECONOMICHE SUCCESSIVE ALLA SECONDA
da B3 a B4 e da B4 a B5 (per le posizioni di accesso B1) da B5 a B6, da B6 a B7, da C3 a C4,
da C4 a C5
CATEGORIA “D”:
TUTTI I PASSAGGI ALL’INTERNO DELLA CATEGORIA D

Scheda individuale di valutazione del dipendente

ANNO	
COGNOME	
NOME	
PROFILO PROFESSIONALE	
CATEGORIA	
STRUTTURA DI APPARTENENZA	
TEMPO DI PERMANENZA NELL’ATTUALE POSIZIONE DI LAVORO	
VALUTATORE	
POSIZIONE DI LAVORO	

note:

Profilo di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Punteggio	Peso di incidenza	Risultato
Risultati ottenuti	Livello di conseguimento degli obiettivi e dei risultati affidati (attività/progetti assegnati – permanenti, particolari, specifici) per l’anno di riferimento		4	

Osservazioni:

Profilo di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Punteggio	Peso di incidenza	Risultato
Prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale	Tensione al miglioramento della professionalità acquisita e all’impegno in ruoli nuovi e diversi		2	
	Arricchimento professionale conseguente a interventi formativi e di aggiornamento o a corsi di riqualificazione professionale		2	

Osservazioni:

Profilo di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Punteggio	Peso di incidenza	Risultato
Impegno e qualità della prestazione individuale	Grado di impegno e partecipazione individuale al raggiungimento del risultato		2	
	Grado di adeguatezza qualitativa della prestazione richiesta e dell'impegno profuso		2	

Osservazioni:

Profilo di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Punteggi o	Peso di incidenza	Risultato
Diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza	Disponibilità all'assunzione e espletamento di attività lavorative orientate all'utenza o realizzate in cooperazione con altri uffici o aventi rilevanza esterna		2	

Osservazioni:

Profilo di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Punteggio	Peso di incidenza	Risultato
Grado di coinvolgimento nei processi lavorativi dell'ente, capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità	Partecipazione a progetti anche settoriali e disponibilità alla cooperazione		2	
	Versatilità e disponibilità ad assumere incarichi o espletare compiti e mansioni equivalenti ma appartenenti ad ambiti di conoscenza diversi		2	

Osservazioni:

Profilo di valutazione	Fattori specifici di valutazione	Punteggio	Peso di incidenza	Risultato
------------------------	----------------------------------	-----------	-------------------	-----------

Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro	Capacità di assumere decisioni e promuovere azioni volte a definire risultati vantaggiosi per l'ente lavoro		1	
	Disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie e tecnologie per il lavoro		1	

Osservazioni:

**Punteggio totale
riportato dal dipendente:**

_____ /100

.....
.....

Viterbo, _____

Firma del Responsabile valutatore

Firma di altro valutatore (eventuale)

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO
.....
Firma del valutato (per presa visione) _____



SCHEMA VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE

Cognome Nome

Settore

CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (Max 15 punti)

MACRO AMBITO	PESO	OBIETTIVI STRATEGICI	PESO	% GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO	PUNTEGGIO	MISURAZIONE MACRO AMBITO
ATTUAZIONE DEI PROGRAMMI E CONNESSI IMPATTI SUI BISOGNI		Strategico 1				0
		Strategico 2				
		Strategico 3				
		Strategico 4				
		Strategico n.				
TOTALE			100			

A) RIPARAMETRAZIONE IN BASE AL PESO MACRO AMBITO (Misurazione macro ambito * Peso Ambito/100)	0
--	----------

MACRO AMBITO	PESO	AREE DI MISURAZIONE	PESO	% GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO	PUNTEGGIO	MISURAZIONE MACRO AMBITO
STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE		Salute Economico Finanziaria				0
		Salute Organizzativa				
		Salute delle Relazioni				
TOTALE			100			

B) RIPARAMETRAZIONE IN BASE AL PESO MACRO AMBITO (Misurazione macro ambito * Peso Ambito/100)	0
--	----------

	100	MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (A+B)	
--	------------	--	--

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE RIPARAMETRATA SU BASE 15 PUNTI (Misurazione performance organizzativa * 15/100)	0
--	----------

PERFORMANCE INDIVIDUALE
(Max 50 punti)

TABELLA PER LA MISURAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI								
Obiettivo Strategico		Obiettivo Piano esecutivo Gestione			Peso	Indicatore	% Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio
cod	descrizione	tipo	codice	descrizione				
					100			
TOTALE COMPLESSIVO GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI								
GRADO RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI – RIPARAMETRAZIONE SU BASE 50							Totale	
complessivo grado raggiungimento obiettivi *50/100								

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
(MAX 30 PUNTI)

N.	FATTORE DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE			
		Insuffic.	Sufficiente	Buono	Eccellente
1	Innovazione e propositività				
	Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta	0	1	2	3
2	Interazione con gli organi di indirizzo politico				
	Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo	0	1	2	3
3	Gestione delle risorse umane				
	Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati	0	1	2	3
4	Gestione economica ed organizzativa				
	Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità	0	1	2	3
5	Autonomia e Decisionalità				
	Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori e capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza	0	1	2	3
6	Tensione al risultato				
	Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato	0	1	2	3
7	Flessibilità e Disponibilità.				
	Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro nonché di gestire il proprio tempo, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando i diversi impegni.	0	1	2	3
8	Attenzione alla qualità				
	Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito	0	1	2	3
9	Collaborazione e Comunicazione Interna				
	Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale nonché di assicurare in modo puntuale e chiaro una corretta circolazione delle informazioni che riguardano il lavoro	0	1	2	3
10	Orientamento all'utenza. Capacità di porre attenzione al rapporto con l'utenza per individuarne i bisogni e fornire prodotti o servizi di qualità.				
		0	1	2	3
TOTALE MAX 30 PUNTI					

CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI
(MAX. 5 PUNTI)

	OPZIONI		
Capacità di valutare i dipendenti attraverso una significativa differenziazione dei giudizi	Mancata Differenziazione delle Valutazione 0 punti	Insufficiente Differenziazione delle Valutazioni 2,5 punti	Adeguate Differenziazione della Valutazione 5 punti

RIEPILOGO VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE

	PUNTEGGIO
Performance Complessiva dell'Amministrazione	/15
Performance Individuale	/50
Comportamenti organizzativi e Professionali	/30
Capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori	/5
TOTALE PUNTEGGIO DIRIGENTE	/100

Commenti del Dirigente valutato:

.....
.....
.....

Viterbo, _____

Il Dirigente
(per presa visione)

Il Sindaco

**CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA
DI APPARTENENZA**
(max 20 punti)

Quantità di lavoro realizzato			
Parametri:		Punteggi	
Realizza prevalentemente quantità minime rispetto alle assegnate (< al 50%)	0		
Realizza quantità solitamente molto inferiori alle assegnate (< al 80%)	2		
Realizza quantità solitamente inferiori alle assegnate (< al 100%)	4		
Realizza abitualmente quantità pari a quelle assegnate (pari al 100%)	6		
Rispetto dei tempi di procedura			
Parametri:			
Impiega prevalentemente tempi molto più lunghi di quelli previsti o preventivati	0		
Impiega occasionalmente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivati	2		
Impiega spesso i tempi previsti o preventivati	4		
Impiega abitualmente spesso i tempi previsti o preventivati	6		
Precisione dei risultati			
Parametri:			
Realizza prevalentemente una precisione molto scarsa rispetto all'attesa	0		
Realizza una precisione sufficiente rispetto all'attesa	2		
Realizza una precisione buona rispetto all'attesa	4		
Realizza la precisione attesa	6		
Gestione delle priorità			
Parametri:			
Realizza abitualmente le attività senza seguire le priorità necessarie	0		
Realizza abitualmente le attività gestendo le priorità necessarie	2		
TOTALE PUNTEGGIO CONTRIBUTO ASSICURATO		____/20	

Valutazione comportamento professionali ed organizzativi Dipendente (max 40 punti)

1) APPLICAZIONE DELLE CONOSCENZE

<p>E' la capacità di applicare le conoscenze necessarie per i compiti assegnati, acquisite attraverso attività di formazione, anche autonoma, ed esperienza di lavoro, svolgendo le mansioni attribuite con la competenza necessaria. Sono valutati, quindi, gli effetti applicativi delle conoscenze ed abilità acquisite: con gli interventi formativi preordinati ed attraverso l'autonoma formazione sulle discipline, tecniche, procedure, ecc. inerenti le funzioni di pertinenza; con l'esperienza di lavoro</p>	Scarso	Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo	Eccellente
	1	2	3	4	5	6

2) RELAZIONE RAPPORTI CON L'UTENZE

<p>E' la capacità di tenere rapporti, di interloquire con utenti e colleghi, con atteggiamento cortese, di disponibilità; utilizzare appropriate forme di comunicazione, chiara e diretta; mantenere relazioni con autonoma responsabilità; recepire le esigenze dei colleghi, anche di uffici diversi, scambiando con questi pareri e informazioni. E' la capacità di rispondere con semplicità e tempestività alle richieste degli utenti senza eccessivi formalismi e burocratismi</p>	Scarso	Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo	Eccellente
	1	2	3	4	5	6

3) AUTONOMIA OPERATIVA

<p>È la capacità di orientare il comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate; adempiere le proprie mansioni con un buon livello di autonomia, sulla base di indicazioni ed indirizzi di massima, limitando il supporto dei responsabili e dei colleghi. E' la capacità di organizzare le attività assegnate, dandosi le priorità necessarie, programmando il lavoro, coordinando i collaboratori, supportando i colleghi, gestendo le risorse e gli strumenti assegnati; disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere adeguatamente, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione; capacità di applicare le metodologie per la conoscenza e la lettura del bisogno. E' la capacità di realizzare progetti, nuovi ed originali, idonei alla soluzione dei problemi ed al raggiungimento degli obiettivi; organizzare, programmare e coordinare il personale assegnato</p>	Scarso	Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo	Eccellente
	1	2	3	4	5	6

4) COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI

<p>E' la capacità di concorrere alle decisioni, di attuare gli indirizzi e di realizzare adeguatamente le attività ed i prodotti; lavorare in sinergia nei gruppi di lavoro.</p>	Scarso	Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo	Eccellente
	1	2	3	4	5	6

5) PARTECIPAZIONE EFFETTIVA ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA'

<p>Disponibilità e flessibilità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione di lavoro. Capacità di gestire con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro impreviste.</p>	Scarso	Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo	
	1	2	3	4	5	

6) INIZIATIVA PERSONALE E PROMOZIONE INNOVAZIONE/MIGLIORAMENTI

<p>E' la capacità di affrontare le situazioni in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate; agire positivamente, indipendentemente da indicazioni, indirizzi, suggerimenti; sviluppare le attività; proporre cose utili. E' la capacità di saper affrontare le situazioni di lavoro e di emergenza, individuando i punti critici e proponendo soluzioni; lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e di proporre miglioramenti immediatamente realizzabili, per conseguire risultati migliori, in minor tempo e con maggiore efficacia.</p>	Scarso	Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo	
	1	2	3	4	5	

7) MOTIVAZIONE

<p>E' la capacità di assicurare la costante presenza e prestazione lavorativa; dimostrazione di interesse ed attaccamento al lavoro; senso di appartenenza; mantenimento elevato della professionalità con azioni autonome di aggiornamento; orientare lo spirito critico in senso positivo. E' la capacità di motivare il gruppo, i colleghi, i collaboratori fornendo esempio personale; lavorare in gruppo o collaborare con altri, assolvendo all'occorrenza funzioni di coordinamento, stimolo, proposizione e assumendo un ruolo di traino.</p>	Scarso	Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo	Eccellente
	1	2	3	4	5	6

TOTALE PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E PROFESSIONALI

_____/40

RIEPILOGO VALUTAZIONE PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

	PUNTEGGIO
Raggiungimento di Specifici Obiettivi di Gruppo e/o individuali	/40
Contributo Assicurato alla Performance dell'unità Organizzativa di appartenenza	/20
Comportamenti organizzativi e Professionali	/40
TOTALE PUNTEGGIO DIPENDENTE TITOLARE PO	/100

DATA _____

FIRMA DIRIGENTE

FIRMA DIPENDENTE

OSSERVAZIONI:

**CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITÀ
ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA**
(max 30 punti)

Quantità di lavoro realizzato			
Parametri:	Punteggi		
Realizza quantità molto inferiori a quelle assegnate (< al 50%)	0		
Realizza quantità inferiori a quelle assegnate (< al 80%)	3		
Realizza quantità di poco inferiori a quelle assegnate (< al 100%)	6		
Realizza quantità pari a quelle assegnate (pari al 100%)	9		
Rispetto dei tempi di procedura			
Parametri:			
Impiega prevalentemente tempi molto più lunghi di quelli previsti o preventivati	0		
Impiega occasionalmente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivati	3		
Impiega spesso i tempi previsti o preventivati	6		
Impiega abitualmente spesso i tempi previsti o preventivati	9		
Precisione dei risultati			
Parametri:			
Realizza prevalentemente una precisione molto scarsa rispetto all'attesa	0		
Realizza una precisione sufficiente rispetto all'attesa	3		
Realizza una precisione buona rispetto all'attesa	6		
Realizza la precisione attesa	9		
Gestione delle priorità			
Parametri:			
Realizza abitualmente le attività senza seguire le priorità necessarie	0		
Realizza abitualmente le attività gestendo le priorità necessarie	3		
TOTALE PUNTEGGIO CONTRIBUTO ASSICURATO			____/30

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI DIPENDENTE (max 40 punti)

1) APPLICAZIONE DELLE CONOSCENZE

E' la capacità di applicare le conoscenze necessarie per i compiti assegnati, acquisite attraverso attività di formazione, anche autonoma, ed esperienza di lavoro, svolgendo le mansioni attribuite con la competenza necessaria. Sono valutati, quindi, gli effetti applicativi delle conoscenze ed abilità acquisite: con gli interventi formativi preordinati ed attraverso l'autonoma formazione sulle discipline, tecniche, procedure, ecc. inerenti le funzioni di pertinenza; con l'esperienza di lavoro

Scarso	Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo	Eccellente
1	2	3	4	5	6

2) RELAZIONI E RAPPORTI CON L'UTENZE

E' la capacità di tenere rapporti, di interloquire con utenti e colleghi, con atteggiamento cortese, di disponibilità; utilizzare appropriate forme di comunicazione, chiara e diretta; mantenere relazioni con autonoma responsabilità; recepire le esigenze dei colleghi, anche di uffici diversi, scambiando con questi pareri e informazioni. E' la capacità di rispondere con semplicità e tempestività alle richieste degli utenti senza eccessivi formalismi e burocratismi

Scarso	Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo	Eccellente
1	2	3	4	5	6

3) AUTONOMIA OPERATIVA

E' la capacità di orientare il comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate; adempiere le proprie mansioni con un buon livello di autonomia, sulla base di indicazioni ed indirizzi di massima, limitando il supporto dei responsabili e dei colleghi. E' la capacità di organizzare le attività assegnate, dandosi le priorità necessarie, programmando il lavoro, coordinando i collaboratori, supportando i colleghi, gestendo le risorse e gli strumenti assegnati; disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere adeguatamente, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione; capacità di applicare le metodologie per la conoscenza e la lettura del bisogno. E' la capacità di realizzare progetti, nuovi ed originali, idonei alla soluzione dei problemi ed al raggiungimento degli obiettivi; organizzare, programmare e coordinare il personale assegnato

Scarso	Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo	Eccellente
1	2	3	4	5	6

4) COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI

E' la capacità di concorrere alle decisioni, di attuare gli indirizzi e di realizzare adeguatamente le attività ed i prodotti; lavorare in sinergia nei gruppi di lavoro.

Scarso	Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo	Eccellente
1	2	3	4	5	6

5) PARTECIPAZIONE EFFETTIVA ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA'

Disponibilità e flessibilità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione di lavoro. Capacità di gestire con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro impreviste.

Scarso	Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo	
1	2	3	4	5	

6) INIZIATIVA PERSONALE E PROMOZIONE INNOVAZIONE/MIGLIORAMENTI

E' la capacità di affrontare le situazioni in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate; agire positivamente, indipendentemente da indicazioni, indirizzi, suggerimenti; sviluppare le attività; proporre cose utili. E' la capacità di saper affrontare le situazioni di lavoro e di emergenza, individuando i punti critici e proponendo soluzioni; lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e di proporre miglioramenti immediatamente realizzabili, per conseguire risultati migliori, in minor tempo e con maggiore efficacia.

Scarso	Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo	
1	2	3	4	5	

7) MOTIVAZIONE

E' la capacità di assicurare la costante presenza e prestazione lavorativa; dimostrazione di interesse ed attaccamento al lavoro; senso di appartenenza; mantenimento elevato della professionalità con azioni autonome di aggiornamento; orientare lo spirito critico in senso positivo. E' la capacità di motivare il gruppo, i colleghi, i collaboratori fornendo esempio personale; lavorare in gruppo o collaborare con altri, assolvendo all'occorrenza funzioni di coordinamento, stimolo, proposizione e assumendo un ruolo di traino.

Scarso	Sufficiente	Discreto	Buono	Ottimo	Eccellente
1	2	3	4	5	6

TOTALE PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E PROFESSIONALI

/40

RIEPILOGO VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE

	PUNTEGGIO
Raggiungimento di Specifici Obiettivi di Gruppo e/o individuali	/30
Contributo Assicurato alla Performance dell'unità Organizzativa di appartenenza	/30
Comportamenti organizzativi e Professionali	/40
TOTALE PUNTEGGIO	/100

DATA _____

FIRMA DIRIGENTE

FIRMA DIPENDENTE

OSSERVAZIONI:
