



COMUNE DI SALERNO

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

COPIA

Num: 112

OGGETTO:PIANO TRIENNALE 2012/2014 DELLE PERFORMANCE - PROVVEDIMENTI (Pro. N. 2012/114)

L'anno duemiladodici addì tre del mese di Febbraio, alle ore 13:30, in Salerno e nella Sala delle adunanze del Palazzo di Città; a seguito di avvisi, si è riunita la Giunta Comunale.

Sono presenti ed assenti:

DE LUCA VINCENZO	P
AVOSSA EVA	A
BUONAIUTO ALFONSO	P
CALABRESE GERARDO	P
CASCONE LUCA	P
DE MAIO DOMENICO	P
GUERRA ERMANNO	P
MARAIIO VINCENZO	P
PICARONE FRANCESCO	P
SAVASTANO GIOVANNI	A

Presiede l'adunanza DE LUCA VINCENZO Sindaco, partecipa alla seduta il Segretario Generale CALIENDO GENNARO, assiste il Direttore Generale MAROTTA FELICE.

Il Presidente, riconosciuta la legalità dell'adunanza, sentito il relatore DE LUCA VINCENZO, chiusa la discussione, pone in votazione, per l'approvazione, la proposta formulata dal dirigente sottoscrittore della regolarità tecnica integralmente retro riportata, munita, ove previsti, dei pareri espressi ai sensi dell'art. 49 comma I del D.Lgs. 18.8.2000 n. 267 e dell'art. 93 dello statuto comunale.

La votazione, espressa in forma palese, ha dato il seguente risultato:
Approvata ad unanimità.

Il Presidente pone in votazione la dichiarazione di immediata eseguibilità della delibera.
La votazione, espressa in forma palese, ha dato il seguente risultato:
Approvata ad unanimità.

Del che è verbale

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to CALIENDO GENNARO

IL PRESIDENTE
F.to DE LUCA VINCENZO

LA GIUNTA

Premesso che l'art. 10, comma 1, lettera a, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, stabilisce che, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche redigono annualmente un documento programmatico triennale, denominato Piano della Performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;

Dato atto che il piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance (art.4 D.Lgs.150/2009) e che definisce gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori, target) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance;

Vista la deliberazione di G.C. n°789 del 23.9.2011 avente ad oggetto: "Regolamento per l'ordinamento degli Uffici e dei Servizi – Approvazione" con la quale – tra l'altro – è stato delineato il ciclo di gestione della performance e definite le funzioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione;

- la deliberazione n. 112/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), contenente istruzioni operative per la predisposizione e redazione del Piano della Performance;

Considerato che, in attuazione del Protocollo, ai sensi del comma 2 dell'art. 13 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, tra ANCI e la CIVIT sono state definite modalità di raccordo al fine di fornire ai Comuni un supporto unitario e coordinato;

- l'ANCI ha approvato le linee guida in materia di ciclo della performance stabilendo che dall'analisi della strumentazione esistente si rileva che la successione di tre documenti programmatici delineati dall'ordinamento (RPP,PEG,PDO) in stretta correlazione con il programma di mandato, possono essere legittimamente messi al centro del sistema di misurazione della performance;

Avuto conto che, con deliberazione n° 57 del 28.12.2011, il C.C. ha approvato il bilancio di previsione 2012, unitamente al pluriennale 2012-2014 ed alla R.P.P. 2012-2014;

- che, con separato provvedimento, la G.C. in data odierna ha anche approvato il PEG 2012 e il Piano degli Obiettivi;

Visto il decreto legislativo n.141 del 2011 con il quale sono state introdotte modifiche ed integrazioni al D.Lgs.n. 150/2009 e al D.lgs. n.165/2001;

Ritenuto di approvare l'allegato documento denominato "Il Piano della Performance e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa ed individuale del Comune di Salerno" costituenti parte integrante e sostanziale della presente deliberazione ;

Visto che il Direttore del Settore Personale ha espresso parere favorevole sulla presente proposta di deliberazione ed il direttore del Settore Ragioneria ha espresso parere favorevole di regolarità tecnica e contabile;

DELIBERA

1) Per i motivi esposti in premessa, approvare l'allegato documento denominato "Il Piano della Performance e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa ed individuale del Comune di Salerno" costituenti parte integrante e sostanziale della presente deliberazione.

2) Riservare a successivi provvedimenti la definizione di eventuali aggiustamenti progressivi e migliorativi del Piano della Performance, ivi compresa l'inclusione delle società *in house*.

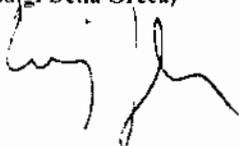
3) Trasmettere la presente alle OO.SS. per la dovuta informazione, stabilendo, comunque, che al sistema di valutazione sarà dato corso a seguito di specifici incontri con le OO.SS. nell'ambito delle prescritte relazioni sindacali.

4) Mandare al Direttore Generale, ai Settori Personale, Ragioneria e Servizio Programmazione e Controlli Interni ed all'O.I.V. per quanto di competenza.

I DIRETTORI DEL SETTORE PERSONALE e
del SETTORE RAGIONERIA esprimono PARE-
RE FAVOREVOLE in ordine alla sola regolarità
tecnica della presente proposta di deliberazione.

IL DIRETTORE
(Dott. Luigi Criscuolo)

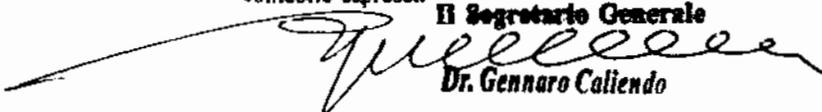
IL DIRETTORE
(Dott. Luigi Della Greca)



Parere favorevole in ordine alla legittimità del
presente atto, ai sensi dell'art. 93 dello Statuto
Comunale, sulla base dei pareri tecnico e
contabile espressi.

Il Segretario Generale

Dr. Gennaro Caliendo



RELAZIONE DI PUBBLICAZIONE

La pubblicazione della presente deliberazione inizierà il 23-02-2012 e durerà per 15 giorni consecutivi, fino al 09-03-2012

LI 23-02-2012

p. IL SEGRETARIO GENERALE
Il Funzionario delegato
F.to - VALESE Ferdinando -

Copia conforme all'originale rilasciata in carta semplice ad uso amministrativo.

IL SEGRETARIO GENERALE



**IL PIANO DELLA PERFORMANCE E IL SISTEMA DI
MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE DEL
COMUNE DI SALERNO**

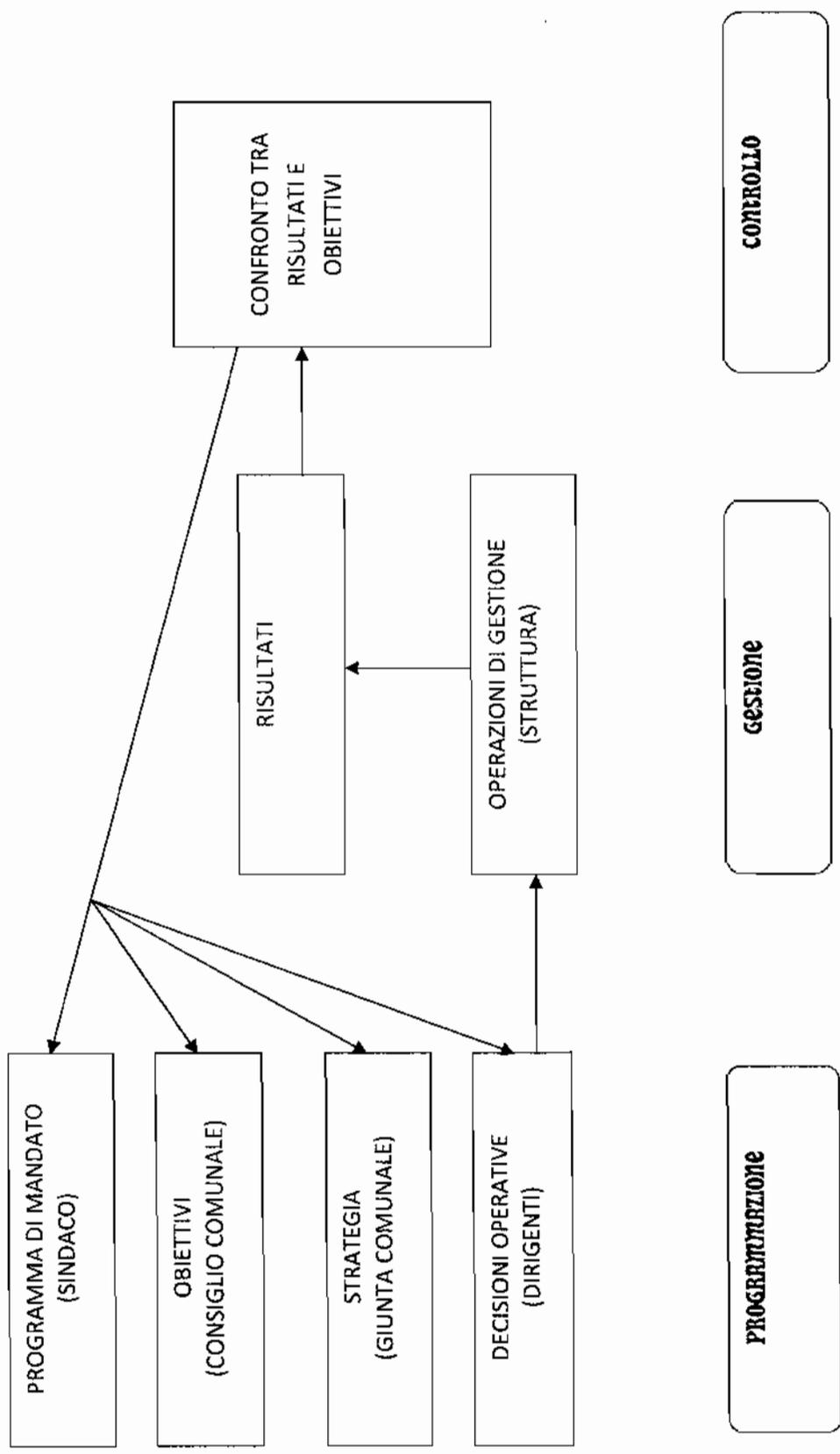
IL PIANO DELLA PERFORMANCE ED IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il perseguimento delle finalità del Comune avviene attraverso un'attività di programmazione che prevede un processo di analisi e valutazione, nel rispetto delle compatibilità economico – finanziarie, della possibile evoluzione della gestione dell'Ente e si conclude con la formalizzazione delle decisioni politiche e gestionali che danno contenuto ai piani e programmi futuri. Essa rappresenta il “contratto” che il governo politico dell'Ente assume nei confronti dei cittadini, i quali devono disporre delle informazioni necessarie per valutare gli impegni politici assunti e le decisioni conseguenti, il loro onere e, in sede di rendiconto, il grado di mantenimento degli stessi.

L'atto fondamentale del processo di programmazione è costituito dal Programma di mandato, che viene comunicato dal Sindaco al Consiglio comunale nella prima seduta successiva alla elezione. Costituisce le linee strategiche che l'Amministrazione intende perseguire nel corso del proprio mandato ed è a tale documento che si collega poi la programmazione economico – finanziaria, attraverso il Bilancio di Previsione annuale e pluriennale, il Programma delle Opere Pubbliche, la Relazione Previsionale e Programmatica. Quest'ultima, in particolare, evidenzia, per singoli programmi, le scelte politiche adottate per la realizzazione degli obiettivi di mandato.

Sulla base del Bilancio di Previsione annuale e dei suoi allegati, deliberati dal Consiglio comunale, la Giunta definisce il Piano Esecutivo di Gestione e il Piano degli Obiettivi, determinando gli obiettivi di gestione ed affidando gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili di Settore.

Lo schema qui di seguito riporta, in estrema sintesi, il processo di programmazione e controllo.



Il ciclo di gestione della performance, introdotto dal D. Lgs. 150/2009, per la sua attuazione, richiede anche l'adozione di un Sistema di misurazione e valutazione sia della performance organizzativa che individuale che consente il concreto utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, illustrato nel presente documento, si pone, quale obiettivo principale, il miglioramento costante dell'organizzazione e delle persone che vi lavorano.

In particolare, persegue il fine di:

- verificare il conseguimento degli obiettivi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale, nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nelle sue dimensioni orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e la dirigenza;
- promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione, anche nel quadro degli strumenti individuati nel titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

A tal scopo, come precisato dall'art. 7 del Decreto Legislativo n. 150/2009, il sistema di misurazione e valutazione individua:

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

1. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1.1 Riferimenti normativi

Prima di delineare gli elementi del Sistema di misurazione e valutazione che si intende adottare, è bene tracciare brevemente il quadro normativo di riferimento.

Il ciclo della performance, introdotto dalla cd. “Legge Brunetta”, si basa, in molte parti, sulle attività di pianificazione e controllo di gestione, già introdotte nel nostro ordinamento dal D. Lgs. n. 267/2000 – Testo Unico delle leggi sull’ordinamento degli enti locali – TUEL.

Ciò determina che gli strumenti, già adottati nell’ente, quali la **relazione previsionale e programmatica (RPP)** (art. 170 del TUEL), il **piano esecutivo di gestione (PEG)** (art. 169 del TUEL) e il **piano dettagliato degli obiettivi (PDO)** (art. 197, comma 2, lett. a del TUEL), possono essere legittimamente messi al centro del Sistema di misurazione della performance, individuando gli stessi gli obiettivi strategici, quelli operativi e le risorse necessarie per realizzarli.

Vanno, poi, richiamate le norme del D. Lgs. n. 165/2001, come modificate dal D. Lgs. n. 150/2009, che ridisegnano i poteri e le responsabilità della dirigenza, l’organizzazione degli uffici e i rapporti di lavoro nella P.A.. Dette disposizioni, pur non applicabili direttamente agli enti locali, in ossequio all’autonomia riconosciuta, rappresentano norme di principio alle quali adeguarsi, ai sensi dell’art. 111 del TUEL.

Per quel che riguarda il D. Lgs. n. 150/2009, il sistema delle fonti delineato con l’introduzione degli artt. 16 e 31 e con la riformulazione dell’art. 74 individua in modo espresso due categorie di disposizioni applicabili agli enti locali: norme recanti principi cui gli enti devono adeguare i propri regolamenti (artt. 3; 4; 5, comma 2; 7; 9; 15, comma 1, 17, comma 2; 18, 20; 21; 22; ecc.) e norme di diretta e immediata applicazione (art. 11, commi 1 e 3; art. 16; art. 74, commi 1 e 2). Tra queste, particolare rilievo assumono le disposizioni che disciplinano la trasparenza, le quali sono volte a garantire l’accessibilità totale, anche attraverso la pubblicazione sui siti istituzionali, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell’organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all’utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell’attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

Si richiamano, inoltre, l’art. 37 del CCNL del 22.01.2004 e l’art. 5 del CCNL del 31.07.2009, che, nelle more della stipula dei nuovi contratti collettivi nazionali ed integrativi, rappresentano le norme di riferimento per la corresponsione dei compensi

di produttività, attribuibili, in base a quanto previsto, esclusivamente a seguito di valutazione delle prestazioni e dei risultati e del conseguimento degli obiettivi predefiniti nel PEG o negli analoghi strumenti di programmazione degli enti.

1.2 Principi generali e ambito di applicazione

Come delineato da numerose disposizioni (D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165), i principi generali cui il sistema di misurazione e valutazione della performance si ispira sono:

- *valorizzazione del merito, dell' impegno e della produttività di ciascun dipendente;*
- *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*
- *partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;*
- *diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale;*
- *migliore qualità complessiva dei servizi forniti;*
- *migliore impiego delle risorse umane;*
- *cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.*

Relativamente all'oggetto della valutazione, i livelli da considerare sono essenzialmente due e riguardano la performance della struttura organizzativa in cui il singolo lavora e la performance individuale in senso stretto.

La **performance organizzativa** concerne:

- a. l'attuazione degli indirizzi strategici dell'ente rivolti alla 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.

La misurazione della **performance individuale dei dirigenti e delle posizioni organizzative** è collegata:

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

La misurazione della **performance individuale del personale non dirigenziale** è invece collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1 Le finalità del sistema di valutazione della performance organizzativa

Ai sensi del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, nonché della delibera n. 89/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche, la *performance* rappresenta il contributo che un soggetto (organizzazione o struttura) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

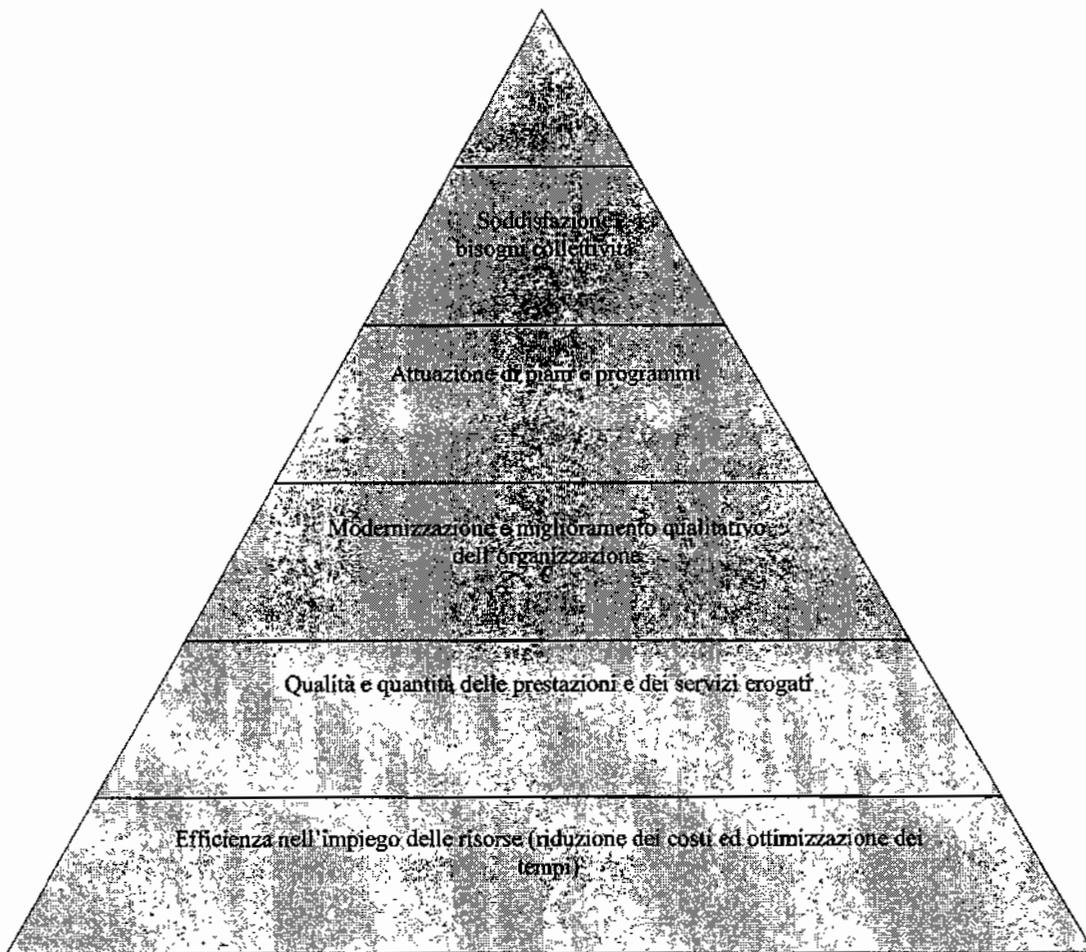
La misurazione della Performance Organizzativa si pone dunque molteplici finalità:

- l'attuazione degli indirizzi strategici dell'ente rivolti alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi (p.es. programma triennale delle OO.PP., piano annuale delle assunzioni, ecc.), ovvero la misurazione

dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- 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;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità ed il miglioramento del benessere organizzativo dei dipendenti.

E' possibile offrire una lettura sistemica delle diverse dimensioni della performance (fig.1):



Ogni fase è propedeutica alla successiva: per conseguire il fine ultimo dell'organizzazione, ossia la soddisfazione dei bisogni della collettività, è necessario assicurare la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, così come garantire l'efficiente impiego delle risorse a disposizione.

2.2 Impianto metodologico del sistema di valutazione della performance organizzativa

Ad ogni dimensione della performance, così come individuata nel paragrafo precedente, corrisponde un diverso sistema di misurazione:

Dimensioni della performance	Sistema di misurazione
Soddisfazione dei bisogni della collettività	Misurazione degli outcome
Attuazione di piani e programmi Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione	Controllo strategico
Efficienza nell'impiego delle risorse Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Controllo di gestione
Stato di salute dell'Amministrazione	Indicatori finanziari Indicatori su qualità e quantità delle risorse umane

Il sistema di valutazione della performance adottato dal Comune di Salerno permette di mettere a sistema i diversi approcci, collegando in maniera chiara risultati, processi e risorse, e valorizzando l'apporto informativo sia del sistema di controllo strategico, che del sistema di controllo di gestione.

2.2.1 L'individuazione e la misurazione delle aree strategiche e degli outcome

La missione istituzionale di una pubblica amministrazione, ossia l'insieme delle attività da questa poste in essere, è determinata dalla legge; la definizione degli *outcome* di tali attività richiede di precisare il loro impatto sul territorio, con particolare riferimento ai principali *stakeholder* di riferimento.

Per quanto concerne il Comune di Salerno sono state definite le seguenti aree strategiche, corredate dai relativi outcome:

Area Strategica	Outcome (impatto atteso su cittadini, imprese ed utenti)
Città pulita	Mantenere la città pulita e raggiungere la piena autonomia nella gestione dell'intero ciclo dei rifiuti
Trasformazione urbana	Proseguire nell'attuazione del programma di trasformazione urbana e del "Fronte di mare" con effetti sull'economia, sul mercato del lavoro e sul turismo
Solidarietà e Servizi sociali	Ampliare i servizi per gli anziani e i bambini. Garantire l'eccellenza realizzata con gli asili nido. Attenzione ai bisogni delle fasce deboli e disagiate. Integrazione
Sicurezza nei quartieri	Migliorare la vivibilità dei quartieri e la sicurezza stradale. Cooperare con le altre forze di polizia per garantire l'ordine pubblico e impedire le infiltrazioni della microcriminalità e della delinquenza organizzata.
Turismo e Cultura	Ampliare l'offerta turistica e attrarre un maggior numero di visitatori. Consolidare il ruolo culturale della città, quale giovane città d'Europa, garantendo continuità e qualità agli eventi in particolare stagione lirica, teatrale e musicale.
Mobilità urbana: viabilità e parcheggi	Migliorare la viabilità urbana e ampliare i posti auto con l'attuazione del nuovo Piano Urbano Parcheggi

La selezione di indicatori adeguati richiede inoltre la previa identificazione dei destinatari dei servizi e, più in generale, degli *stakeholder* coinvolti.

L'individuazione degli *stakeholder* avviene secondo una griglia di analisi che permette di valutare gli interlocutori dell'Amministrazione alla luce di due criteri: l'interesse nei confronti delle attività svolte dal Comune e l'influenza percepita.

Ad esempio:

Outcome	Leadership di programma	Stakeholder / destinatari
Mantenere la città pulita e raggiungere la piena autonomia nella gestione dell'intero ciclo dei rifiuti	Si	Tutti i residenti sul territorio comunale e coloro che sono presenti temporaneamente sul territorio, commercianti, imprese
Proseguire nell'attuazione del programma di trasformazione urbana e del "Fronte di mare" con effetti sull'economia, sul mercato del lavoro e sul turismo	Si, assieme agli enti sovraordinati per quanto di competenza oltre alla UE	Cittadini / Imprese / Investitori privati / Liberi professionisti / Ordini professionali
Ampliare i servizi per gli anziani e i bambini. Garantire l'eccellenza realizzata con gli asili nido. Attenzione ai bisogni delle fasce deboli e disagiate. Integrazione	Si	Cittadini / Residenti / Immigrati / Nomadi / Associazioni
Migliorare la vivibilità dei quartieri e la sicurezza stradale. Cooperare con le altre forze di polizia per garantire l'ordine pubblico e impedire le infiltrazioni della microcriminalità e della delinquenza organizzata.	Si, in sinergia con i vari corpi preposti alla tutela dell'ordine pubblico	Cittadini / Residenti / Immigrati / Nomadi / Ecc.
Ampliare l'offerta turistica e attrarre un maggior numero di visitatori. Consolidare il ruolo culturale della città, quale giovane città d'Europa, garantendo continuità e qualità agli eventi in particolare stagione lirica, teatrale e musicale.	Si, con enti preposti, Tour Operators, Albergatori, Curia, Ascom, Compagnie navigazione, Privati	Residenti, Turisti, Albergatori, Commercianti, ecc.
Migliorare la viabilità urbana e ampliare i posti auto con l'attuazione del nuovo Piano Urbano Parcheggi	Si	Residenti e non, Commercianti, Imprese, ecc.

La realizzazione degli *outcome* così individuati può essere condizionata da numerose variabili esterne. L'eventuale successo/insuccesso è dunque solo parzialmente ascrivibile all'attuazione dei piani/programmi dell'Amministrazione.

Tale considerazione, valida in generale per tutte le Amministrazioni, è ancora più significativa per l'Amministrazione comunale, che può contare solo in parte su risorse proprie, che non coprono i costi dell'intera gamma dei servizi da fornire alla collettività. La situazione economica nazionale attuale determina ancor più l'esigenza di operare scelte strategiche prioritarie e sostenibili.

Premesso quanto sopra, è possibile specificare alcuni indicatori per valutare il raggiungimento o meno degli *outcome*.

Ad esempio:

Outcome	Indicatore
Mantenere la città pulita e raggiungere la piena autonomia nella gestione dell'intero ciclo dei rifiuti	Percentuale raccolta differenziata Superficie in mq puliti e frequenza degli interventi di raccolta e smaltimento
Proseguire nell'attuazione del programma di trasformazione urbana e del "Fronte di mare" con effetti sull'economia, sul mercato del lavoro e sul turismo	Programma triennale opere pubbliche: grado di attuazione. Numero opere pubb. completate, n. opere cantierate, importo dei lavori, valore dell'opera
Ampliare i servizi per gli anziani e i bambini. Garantire l'eccellenza realizzata con gli asili nido. Attenzione ai bisogni delle fasce deboli e disagiate. Integrazione	Numero di utenti dei servizi offerti, capacità di copertura delle richieste; soddisfazione dell'utenza per la qualità del servizio Numero strutture dedicate e caratteristiche di funzionamento
Migliorare la vivibilità dei quartieri e la sicurezza stradale. Cooperare con le altre forze di polizia per garantire l'ordine pubblico e impedire le infiltrazioni della microcriminalità e della delinquenza organizzata.	Progetti di educazione stradale Presenza sul territorio agenti di PM
Ampliare l'offerta turistica e attrarre un maggior numero di visitatori. Consolidare il ruolo culturale della città, quale giovane città d'Europa, garantendo continuità e qualità agli eventi in particolare stagione lirica, teatrale e musicale.	Strutture recuperate e visitabili (chiese e monumenti), nuovi parchi e giardini, Km di strade accuratamente arredate e illuminate artisticamente. Presenza strutture ricettive. N. eventi organizzati, n. spettatori
Migliorare la viabilità urbana e ampliare i posti auto con l'attuazione del nuovo piano Urbano Parcheggi	Completamento opere viarie, ampliamento numero degli stalli. Km di strade, n. posti realizzati

2.2.2 Il collegamento delle diverse componenti all'interno della valutazione della performance organizzativa

Come sopra illustrato, la misurazione della performance organizzativa avviene secondo diverse modalità: sistema di misurazione degli outcome, controllo strategico, controllo di gestione.

Il collegamento fra le diverse componenti avviene nell'ambito del processo di definizione degli obiettivi, secondo le modalità definite nel quadro del controllo strategico e del controllo di gestione.

2.3 Modalità di definizione e revisione di obiettivi ed indicatori contenuti nel Piano della Performance

2.3.1 Il Sistema degli obiettivi

Il sistema degli obiettivi è articolato in:

obiettivi strategici	Piani e progetti di particolare rilevanza, individuati sulla base del Programma politico definito dal Sindaco
obiettivi operativi	
obiettivi strutturali o di gestione	gestione ordinaria dell'Amministrazione

Gli **obiettivi strategici** individuano in modo sintetico l'effetto finale che ci si propone di produrre in termini di modifica del "bisogno sociale", nonché l'impostazione generale della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirlo.

Sono definiti nel programma politico e nella Relazione revisionale e programmatica che ha come periodo di riferimento il triennio.

Il conseguimento dell'obiettivo strategico ha come premessa necessaria, ma non sempre sufficiente, l'efficace realizzazione delle attività programmate o, in altri termini, il conseguimento degli obiettivi operativi e dei relativi piani d'azione.

Gli **obiettivi operativi** costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio ed alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa attraverso il Piano esecutivo di gestione (PEG). Essi rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici o di quelli intersettoriali (semplificazione amministrativa, informatizzazione dell'amministrazione, razionalizzazione della spesa, miglioramento della qualità dei servizi). Sono dunque funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e trovano la loro declinazione ulteriore nel Piano dettagliato degli obiettivi (PDO).

Gli **obiettivi gestionali** riguardano invece l'ordinaria attività dell'Amministrazione ed hanno perlopiù carattere stabile nel tempo (ad es. evasione pratiche, gestione del personale, ecc...).

Ove ritenuto utile per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza per più uffici o più settori, è possibile attribuire **obiettivi trasversali**.

2.3.2 Indicatori di performance

Ad ogni obiettivo operativo sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Ciascun indicatore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- **Comprensibilità:** deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- **Rilevante:** deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione;
- **Confrontabile:** deve consentire comparazioni diacroniche e sincroniche (*benchmarking*);
- **Fattibile:** la raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- **Affidabilità:** deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando;

A partire dalla predisposizione del Piano della Performance 2012 – 2014, una volta maggiormente diffusa la cultura della valutazione, l'Amministrazione intende adottare specifiche schede per la valutazione della qualità degli indicatori (All. 1).

2.3.3 Il processo di definizione degli obiettivi strategici ed operativi

Il processo di definizione degli obiettivi è caratterizzato da una logica top – down (dal livello strategico al livello operativo):

- il livello strategico è definito dal Programma politico del Sindaco, quale fonte di alimentazione coerente della successiva attività di pianificazione triennale e programmazione annuale;
- la relazione previsionale e programmatica (RPP) recepisce le priorità declinandole sull'assetto organizzativo del Comune, strettamente collegata al bilancio di previsione annuale e pluriennale, in cui si delineano gli obiettivi generali articolati per programmi e per progetti; la

RPP è un allegato del bilancio di previsione, che viene approvato dal Consiglio comunale;

- il piano esecutivo di gestione (PEG) si pone come supporto di pianificazione del bilancio e della RPP; è redatto dopo l'approvazione del bilancio di previsione;
- il piano dettagliato degli obiettivi (PDO) è previsto quale base del controllo di gestione che, a sua volta, è teso a verificare l'attuazione degli obiettivi programmatici e la comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi.

2.3.4 Ridefinizione degli obiettivi

Per cause non inizialmente prevedibili - quali ad esempio il mutamento del contesto normativo/istituzionale o un'imprevedibile, grave e sopravvenuta carenza di risorse -, gli obiettivi assegnati ad un settore possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio. La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi o la revisione di obiettivi precedentemente assegnati.

2.4 La rilevazione del benessere organizzativo, del grado di condivisione del sistema di valutazione e della leadership dei dirigenti

Allo scopo di far emergere la "percezione" che i dipendenti hanno della propria amministrazione, nonché di rilevare il grado di condivisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, si intende procedere, con tempistiche da definire, ad una rilevazione del benessere organizzativo.

La rilevazione del benessere organizzativo dovrebbe mirare a misurare il grado di soddisfazione in relazione alle seguenti dimensioni:

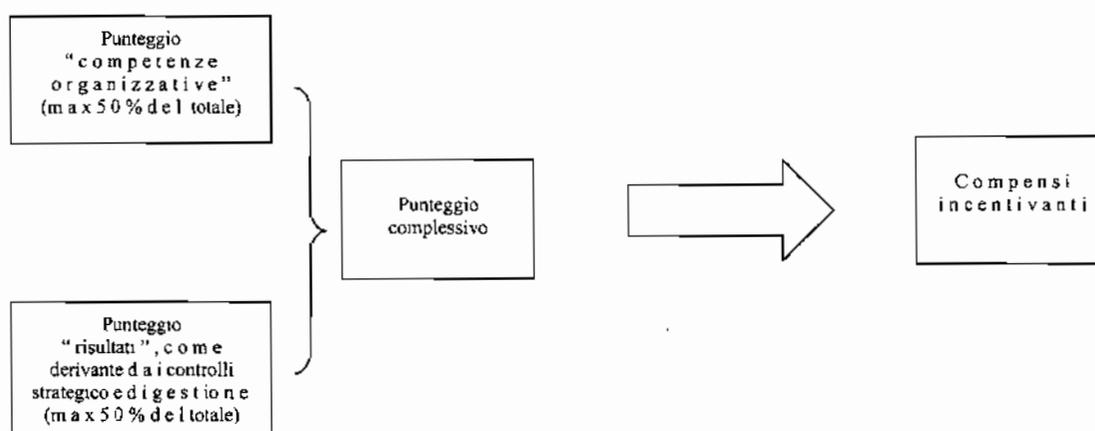
- caratteristica dell'ambiente di lavoro;
- sicurezza sul lavoro;
- caratteristiche del proprio lavoro;
- benessere psico – fisico del dipendente;
- apertura dell'organizzazione all'innovazione;
- grado di condivisione del sistema di valutazione della performance;
- grado di adesione alla leadership espressa dai dirigenti.

Sarà avviata una prima sperimentazione limitata ad alcune strutture, che sarà estesa progressivamente a tutta l'Amministrazione.

3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione della performance individuale collega le misure per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance, di cui al Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza ed alle competenze organizzative dimostrate.

La struttura complessiva del sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue.



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

1. attribuzione di un punteggio (50%) in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, rimodulato sulla base del coefficiente di presenza;
2. valutazione dei comportamenti organizzativi (50%);
3. calcolo del punteggio complessivo;
4. attribuzione delle misure previste dal Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, fra cui le diverse forme di compenso incentivante, calcolate in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabiliti.

3.1 Il criterio di valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità dei dirigenti e del personale dell'unità organizzativa di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

3.1.1 La scelta degli obiettivi

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati, nel quadro di quanto determinato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, osservando i criteri descritti di seguito:

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa.* E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura;
- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha al massimo durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

3.1.2 La ponderazione degli obiettivi

A ciascun obiettivo è associata una ponderazione, rappresentativa dell'importanza che ad esso si attribuisce. La ponderazione è determinata dalla G.M. e la somma delle ponderazioni deve essere pari a 1. In tale quadro, saranno adeguatamente valorizzati gli obiettivi derivanti dalla pianificazione strategica.

3.1.3 La definizione del punteggio di risultato

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati presso ciascuna unità organizzativa (obiettivi operativi, obiettivi di gestione e obiettivi trasversali).

Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le relative ponderazioni. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma ponderata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa.

Il punteggio conseguito dall'unità organizzativa rappresenta l'unico elemento di definizione del punteggio di risultato del personale, degli incaricati di posizione organizzativa e del dirigente.

Infatti:

- il punteggio attribuito al personale con e senza posizione organizzativa coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa cui è assegnato, rimodulato secondo il coefficiente di presenza di ciascuno;
- il punteggio attribuito ai dirigenti coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa da essi diretta.

Il punteggio di risultato è attribuito dall'OIV supportato dal Servizio Programmazione e Controlli interni.

3.1.4 Il calcolo del punteggio di risultato

Il punteggio attribuito all'unità organizzativa è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione

$$p_r = \sum x_i P_i$$

in cui

p_r è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa

X_i è la ponderazione attribuita all'obiettivo i -esimo

P_i è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i -esimo

Esempio:

Obiettivo	Ponderazione X_i	Punteggio conseguito P_i	$p_i \times P_i$
1	$x_1 = 50$	$P_1 = 50\%$	$x_1 \times P_1 = 25$
2	$x_2 = 30$	$P_2 = 90\%$	$x_2 \times P_2 = 27$
3	$x_3 = 20$	$P_3 = 100\%$	$x_3 \times P_3 = 20$
	$\sum x_i = 100$		$\sum x_i P_i = 72$

Il punteggio attribuito a ciascuna unità di personale dell'unità organizzativa è pari a

$$P_{ri} = \alpha_p P_r$$

in cui

P_{ri} è il punteggio di risultato dell'unità di personale i

α_p è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale

P_r è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa.

3.1.5 La definizione del coefficiente di presenza

Il calcolo del coefficiente di presenza “ α_p ” prevede:

- al denominatore, il numero complessivo di giorni lavorativi previsti dal 1° gennaio al 31° dicembre di ciascun anno oggetto di valutazione;
- al numeratore, i giorni di effettiva presenza del dipendente.

Nel calcolare i giorni di effettiva presenza, si tiene conto:

- delle ferie;
- dei permessi retribuiti (art. 19 CCNL 1995);
- dei congedi di maternità, paternità e parentali (D. Lgs. n. 151/2001);
- degli infortuni sul lavoro e malattie dovute a causa di servizio (art. 22 CCNL 1995);
- delle assenze connesse al diritto allo studio (art. 15 CCNL 2000);
- dei congedi per la formazione (art. 16 CCNL 2000);
- delle assenze finalizzate alla tutela dei dipendenti portatori di handicap;
- delle assenze finalizzate alla tutela dei dipendenti in particolari condizioni psico – fisiche (art. 21 CCNL 2000);

mentre non si tiene conto:

- delle assenze per malattia (art. 21 CCNL 1995);
- delle aspettative per esigenze personali o di famiglia (art. 11 CCNL 2000);
- delle altre assenze dal luogo di lavoro, comunque denominate.

3.2 Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

3.2.1 Il quadro dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l’obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzati.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all’inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all’interno dell’organizzazione;

- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

Si allega al riguardo un dizionario delle competenze organizzative utilizzate nelle schede di valutazione (All. 2)

3.2.2 La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica dirigenziale

La valutazione del personale con qualifica dirigenziale avviene attraverso quattro categorie di comportamenti organizzativi:

- **problem solving** (capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove);
- **integrazione personale nell'organizzazione** (collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali);
- **capacità di pianificazione e gestione delle risorse** (programmazione delle risorse e loro efficace utilizzo; coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership);
- **valutazione e valorizzazione delle risorse umane** (capacità di differenziare in maniera significativa le valutazioni dei collaboratori; capacità di individuare percorsi di sviluppo dei collaboratori ad alto potenziale).

A ciascun comportamento organizzativo sono associati quattro livelli di valutazione (basso, medio, alto, eccellente) e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il valutato è descritto dal livello "basso", ottiene un punteggio pari a 0,25;
- se il valutato è descritto dal livello "medio", ottiene un punteggio pari a 0,50;
- se il valutato è descritto dal livello "alto", ottiene un punteggio pari a 0,75;
- se il valutato è descritto dal livello "eccellente", ottiene un punteggio pari a 1.

Problem Solving		
Livello	Descrittore	Punteggio
Basso	Il valutato ha mostrato in numerose occasioni difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche che vengono poste alla sua unità, senza essere spesso in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	0,25
Medio	Il valutato ha dimostrato una discreta capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	0,5
Alto	Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.	0,75
Eccellente	Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo ed in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.	1,0

Integrazione personale nell'organizzazione		
Livello	Descrittore	Punteggio
Basso	Il valutato partecipa in maniera appena soddisfacente ai gruppi di lavoro in cui è inserito. Con una certa frequenza sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,25
Medio	Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro in cui è inserito. Sono talvolta emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni, che costituiscono utenti	0,5

	dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	
Alto	Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro in cui è inserito. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,75
Eccellente	Il valutato opera molto positivamente all'interno dei gruppi di lavoro in cui è inserito. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti molto positivi con colleghi, soggetti esterni che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.	1,0

Capacità di pianificazione e gestione delle risorse

Livello	Descrittore	Punteggio
Basso	L'unità di cui il valutato è responsabile presenta alcuni profili poco funzionali che ne riducono la capacità di raggiungere in maniera ottimale gli obiettivi assegnati. Il clima organizzativo all'interno dell'unità presenta criticità, dovute ad una leadership inadeguata e/o a rilevanti difficoltà di programmazione di alcune attività.	0,25
Medio	Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.	0,5
Alto	Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	0,75
Eccellente	Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento sempre efficiente ed	

	efficace della propria unità organizzativa. Utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale del Ministero, per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è molto positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.	1,0
--	--	-----

Valutazione e valorizzazione delle risorse umane		
Livello	Descrittore	Punteggio
Basso	Il valutato non è stato in grado di discriminare in maniera adeguata il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando un appiattimento delle valutazioni (coefficiente di variazione* della distribuzione delle valutazioni < 15 %).	0,25
Medio	Il valutato è stato in grado di discriminare in maniera adeguata il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando comunque un relativo appiattimento delle valutazioni (15% < coefficiente di variazione della distribuzione delle valutazioni < 20 %).	0,5
Alto	Il valutato è stato in grado di discriminare in maniera precisa ed efficace il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando la piena valorizzazione del merito all'interno della struttura a lui affidata (20% < coefficiente di variazione della distribuzione delle valutazioni).	0,75
Eccellente	Il valutato è stato in grado di discriminare in maniera precisa ed efficace il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando la piena valorizzazione del merito all'interno della struttura a lui affidata (25% < coefficiente di variazione della distribuzione delle valutazioni). Il valutato ha inoltre avviato percorsi di emersione e valorizzazione del potenziale dei collaboratori più promettenti, attivando forme di sviluppo del potenziale e arricchimento	1,0

* Il coefficiente di variazione (CV) si definisce come il rapporto fra la deviazione standard (σ) della distribuzione delle valutazioni e la media (μ) della stessa distribuzione ($CV = \sigma / \mu$). In questo contesto, il coefficiente di variazione è adottato come una misura del grado di differenziazione delle valutazioni espresse dal dirigente: maggiore il CV, maggiore la differenziazione dei giudizi.

3.2.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica funzionale

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica non dirigenziale prevede tre macroaree di comportamenti organizzativi:

- **affidabilità**, considerando fattori specifici come *il rispetto delle scadenze e degli impegni presi, nonché la continuità e la qualità dell'apporto lavorativo*;
- **professionalità**, che valutano l'aspetto più conoscitivo delle competenze e la capacità di approfondire e migliorare la propria formazione;
- **dinamismo relazionale**, articolati nella capacità di collaborare ed interagire con i superiori gerarchici, con gli altri dipendenti, nonché con l'utenza esterna;

A ciascun descrittore sono associati cinque livelli di valutazione, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "quasi mai o raramente", il punteggio è pari a 0,25;
- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "a volte, soprattutto in situazioni non complesse" il punteggio è pari a 0,5;
- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "spesso, nelle situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 0,75;
- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 0,9;
- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi" il punteggio è pari a 1.

Affidabilità		
Descrittore	Livello	Punteggio
Rispetto di impegni e scadenze (rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro (opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi (è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1

Competenze professionali		
Descrittore	Livello	Punteggio
Conoscenze tecnico-professionali specifiche (dimostra una conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui	0,9

competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento)	era necessario;	
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale (cura le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove (è in grado di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un contributo originale ed innovativo)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1

Integrazione personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale		
Descrittore	Livello	Punteggio
Collaborazione ed integrazione organizzativa (è disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Qualità delle relazioni interpersonali con i	1. Quasi mai o raramente;	0,25

superiori ed i colleghi (mantiene un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; offre supporto ed aiuto ai colleghi)	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio (è in grado di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Correttezza e decoro (ispira la sua condotta ai principi di disciplina, correttezza e decoro imposti dai doveri derivanti dalle funzioni proprie o dell'ufficio di cui fa parte)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1

3.2.4 La definizione dei pesi

A ciascun comportamento organizzativo è associata una diversa ponderazione, rappresentativa dell'importanza che ad esso si attribuisce. La ponderazione è determinata dal Sindaco e la somma delle ponderazioni deve essere pari a 1.

3.2.5 Il calcolo del punteggio

Il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi di ciascuna unità di personale è pari alla media ponderata dei punteggi ottenuti per ciascun descrittore, secondo la relazione:

$$P_{ci} = \sum X_j P_j$$

in cui

P_{ci} è il punteggio comportamenti organizzativi dell'unità di personale i

P_j è il punteggio ottenuto per il descrittore j -esimo.

X_j è il peso del descrittore j -esimo

3.3 Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivamente conseguito da ciascuna unità di personale è pari alla somma ponderata del punteggio risultati e del punteggio comportamenti organizzativi

$$P_{toti} = \alpha P_{ri} + \beta P_{ci}$$

in cui

P_{toti} è il punteggio complessivo ottenuto dall'unità di personale i

P_{ri} è il punteggio di risultato dell'unità di personale i

P_{ci} è il punteggio comportamenti organizzativi dell'unità di personale i .

α e β rappresentano la ponderazione delle diverse componenti valutative.

4. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

L'articolazione del processo di valutazione del personale è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico e di gestione, nonché con la determinazione dei criteri di attribuzione delle risorse decentrate.

4.1 I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance

La funzione di misurazione e valutazione della performance è affidata dalla legge, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti: l'organo di indirizzo politico - amministrativo, l'organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), i dirigenti (soggetti anche passivi della valutazione).

L'Organismo Indipendente di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione, descritte di seguito, vedono il coinvolgimento di due figure principali:

- il valutatore;

- il valutato, ossia l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione.

Nell'individuazione concreta di tali figure, occorre raggruppare i destinatari della valutazione in funzione della categoria di appartenenza e del ruolo organizzativo:

- A. Dirigenti di livello generale (direttore generale e segretario generale)
- B. Dirigenti
- C. Incaricati di posizione organizzativa e alte professionalità
- D. Personale appartenente alle categorie "A" – "B" – "C" – "D".

La valutazione viene effettuata a cascata verticalmente come segue:

1. Il Sindaco valuta il Direttore generale, se nominato, e il Segretario generale sentito l'OIV;
2. L'Organismo indipendente di valutazione valuta i Dirigenti
3. I Dirigenti valutano i dipendenti di categoria, compresi gli incaricati di posizione organizzativa e le alte professionalità

Nel caso all'interno della struttura sia presente l'incaricato di posizione organizzativa, la valutazione dei dipendenti, appartenenti alla struttura stessa, deve essere effettuata dal Dirigente, sentito l'incaricato di PO.

Un eventuale riesame della valutazione finale, per casi adeguatamente motivati, può avvenire sulla base di apposita istanza presentata dal dipendente.

4.2 Le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance

4.2.1 Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I Dirigenti effettuano periodicamente, ed almeno ogni trimestre, il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo, per il tramite del sistema informativo per i controlli strategico e di gestione, i dati necessari.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, il grado di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi. Alla fine dei mesi di maggio, settembre e gennaio, i Dirigenti, ove necessario, promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

L'Organismo Indipendente di Valutazione informa il Sindaco sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici contenuti nel Piano della Performance, con cadenza semestrale, sulla base delle risultanze dei due trimestri precedenti.

4.2.2 Valutazione finale dei risultati

A conclusione del monitoraggio di fine anno

- il Dirigente effettua la valutazione finale, rilevando:
 - per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti;
 - per ciascun valutato il coefficiente di presenza α_p ;

4.3 I comportamenti organizzativi

Il valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori riportati al paragrafo 3.2.2., 3.2.3, tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

La capacità di discriminare in merito alla qualità ed al contenuto della prestazione lavorativa costituisce d'altra parte uno degli attributi principali della dirigenza.

4.4 Attribuzione del punteggio e procedure di conciliazione

Entro il 30 gennaio è consegnata al valutato la valutazione, dandone formale comunicazione al Settore Personale ed al soggetto valutato, anche per mezzo della posta elettronica o della piattaforma "Simel".

Entro il 15 febbraio, il soggetto valutato può presentare formale richiesta per la revisione della valutazione.

Entro 15 giorni dalla presentazione della richiesta, il valutatore, dopo aver ascoltato il soggetto valutato, che può farsi assistere da una persona di fiducia scelta tra i rappresentanti sindacali o altra figura dell'amministrazione, può confermare la precedente valutazione o modificarla.

4.5 Trasferimento di personale in corso d'anno

4.5.1 Attribuzione del punteggio delle "competenze organizzative"

Nel corso dell'anno possono verificarsi due eventualità:

1. trasferimento del dirigente ad altro settore: in tal caso, questi curerà, nei 10 giorni precedenti al trasferimento, la predisposizione delle schede per la valutazione dei comportamenti organizzativi di ciascuna unità di personale. Il punteggio così determinato concorrerà alla definizione del punteggio finale in ragione della frazione di anno in cui il dirigente uscente è stato preposto all'ufficio.

2. trasferimento di un dipendente a diverso settore: in tal caso, entro 10 giorni dal trasferimento, il dirigente preposto all'ufficio cedente, compila la scheda di valutazione. Il punteggio così determinato concorrerà alla definizione del punteggio finale in ragione della frazione di anno in cui il dipendente ha collaborato allo svolgimento delle attività dell'ufficio.

4.5.2 Attribuzione del punteggio di risultato

Al dipendente trasferito si applica il punteggio di risultato dell'Ufficio in cui presta servizio al 31 dicembre di ciascun anno, ponderato, ove previsto, per il coefficiente di presenza calcolato sulla base dell'intero anno.

5. MERITO E PREMIALITA'

5.1 Attribuzione della quota

Personale dirigente

Ai fini dell'attribuzione selettiva della quota ed anche in funzione di quanto stabilito dall'art.31, comma 2, del D.Lgs. n.150/2009 e dal D.Lgs. n.141/2011, è previsto un sistema premiale modellato su "fasce aperte, quindi senza predeterminazione né delle risorse per fascia, né del numero dei dirigenti, tranne che per la fascia più alta.

Le fasce, richiamando l'attenzione sul fatto che il punteggio del dirigente può essere max pari a 200 pt. (100 punti struttura e 100 punti "comportamento individuale") sono le seguenti:

Tabella 1

FASCE	PUNTEGGIO	% -Fattore correttivo
4 [^]	Inferiore a pt.101-zero premio	0
3 [^]	da pt. 101 a pt. 150 -premio base	1,000
2 [^]	da pt. 151 a pt. 170 -premio base + 25%	1,250
1 [^]	da pt. 171 a pt. 200 - (premio base + 25%) + [(premio base + 25% diviso 2)]	1,875

Nella fascia alta potrà rientrare non più del 20 % (con arrotondamento all'unità inferiore) dei dirigenti indipendentemente dal livello riferito alla retribuzione di posizione.

Non c'è in ogni caso attribuzione di compenso per il dirigente quando:

- il punteggio di risultato della struttura di appartenenza risulti pari od inferiore a pt.40/100;
- il punteggio individuale risulti inferiore a pt. 60/100;
- il dirigente abbia cumulato un numero di assenze tale da superare il 30% del totale dei giorni lavorativi nell'anno, con esclusione di:ferie, assenze per infortunio, permessi sindacali retribuiti, riposi per donazione sangue, astensione obbligatoria per maternità, art.33 L.104/92, assenze per malattia dovuta a causa di servizio, assenze per terapie salvavita.
- abbia prestato servizio presso l'Ente per meno di 4 mesi.

Il sistema considera anche, ai fini del calcolo della quota, l'incidenza del peso della posizione dirigenziale come tempo per tempo attribuita. In altri termini, la quantificazione del premio base è determinata in maniera proporzionale alla retribuzione di posizione attribuita al dirigente (vedi tabella 2).

Tabella 2 – Fattore correttivo per livello posizione dirigenziale

Fascia posizione dirigenziale	Fattore di crescita del premio
6	1,0000
5	1,03
1^ servizi	1,06
3^	1,09
2^	1,12
1^ - settori	1,15

Simulazione del calcolo dei premi

Hp: 24 dirigenti con fondo posizione risultato pari a 200.000 euro.

Tabella 3 – Numero dei dirigenti per livello di inquadramento

Fascia posizione dirigenziale	Numero dei dirigenti
5	0
1^ servizi	9
3^	2
2^	0
1^ settori	13
	Totale 24

Tabella 4 –Totale dirigenti per fascia di merito e livello di retribuzione di risultato

Fascia di merito	Livello posizione dirigenziale ricoperta				Totale
	1^ servizi	3^	2^	1^	
Quarta	0	0	0	0	0
Terza	2	0	0	1	3
Seconda	7	2	0	9	11
Prima	0	0	0	4	3
Totale	9	2	0	13	24

Tabella 5 – Calcolo del numero totale di quote di premio

	1^ servizi	3^	2^	1^	Totale
4^ fascia	0	0	0	0	0
3^ fascia	2,12	0	0	1,15	3,27
2^ fascia	9,275	2,725	0	12,9375	24,9375
1^ fascia	0	0	0	8,625	8,625
Totale	11,395	2,725	0	22,7125	36,8325

I singoli valori che compaiono in questa tavola si ottengono ciascuno mediante il prodotto di tre fattori: AxBxC dove A = numero dei dirigenti in ciascuna fascia di merito, ripartiti per livello di posizione (tabella 4); B = fattore correttivo legato alla differenza retributiva per livello di posizione (tabella 2); C = fattore correttivo legato alla fascia di merito (tabella 1)

Tabella 6 – Calcolo del valore della singola quota di premio

Valore della quota: € 5429,98

Il valore di tabella si ottiene dividendo il totale delle risorse disponibili: € 200.000 per il totale di tabella 5 (36,8325 totale delle quote di premio).

Tabella 7 – Calcolo del valore dei premi

	6^	5^	1^ servizi	3^	2^	1^
4^ fascia	0	0	0	0	0	0
3^ fascia	5429,98	0	5755,77	0	0	6244,47
2^ fascia	0	0	7194,72	7398,34	0	7805,59
1^ fascia	0	0	0	0	0	11708,39

Il valore dei premi si ottiene:

- il premio base (terza fascia) per un dirigente di livello 6 è pari al valore della singola quota di premio;
- il premio base (terza fascia) per un dirigente con retribuzione di posizione superiore alla 5^ è pari al valore della singola quota di premio moltiplicato per il fattore correttivo legato alla differenza retributiva (tabella 2);
- i premi relativi alle fasce di merito superiori alla terza fascia si ottengono moltiplicando il premio base (differenziato per livello retributivo) per il fattore correttivo legato alla fascia di merito (tabella 1)

Tabella 8 – Calcolo del valore delle risorse distribuite

	1^ SERVIZI	3^	2^	1^	Totale
4^ fascia	0	0	0	0	0
3^ fascia	11511,55	0	0	6244,47	17756,02
2^ fascia	50363,06	14796,69	0	70250,36	135410,11
1^ fascia	0	0	0	46833,57	46833,57
Totale	61874,61	14796,69	0	123328,40	200.000

I valori che compaiono in questa tabella si ottengono moltiplicando il valore della singola quota (valore espresso in tabella 6 - € 5429,98 per il numero totale delle quote di premio corrispondenti ai diversi livelli di retribuzione del risultato e ad ogni fascia di merito (tabella 5).

Compensi professionali

Per i compensi professionali conseguiti ai sensi della L.109/94 e s.m.i., R.d. 27.11.1933,n.1578 (compensi professionali avvocati dell'Ente), legge n.449 del 27.12.1997 –art.43 (sponsorizzazioni), incentivi elusione/evasione fiscale, saranno osservati i seguenti criteri:

Entità compensi percepiti nell' anno di riferimento	Entità rideterminazione quota risultato
Fino ad 6.000 euro(circa 1/7 retribuzione di posizione CCNL 2008- 2009 area dirigenza)	Nessuna incidenza sulla quota
da € 6.001 a € 21.000	La "quota risultato" subisce riduzioni pari al 40% dei compensi conseguiti
Oltre € 21.000	La quota non viene attribuita

Le risorse non attribuite in funzione dei compensi professionali percepiti vengono ridistribuite seguendo la stessa procedura prima esplicitata.

Personale non dirigente

Ai fini dell'attribuzione selettiva della quota ed anche in funzione di quanto stabilito dall'art.31, comma 2, del D.Lgs. n.150/2009 e dal D.Lgs. n.141/2011, è previsto un sistema premiale modellato su "fasce aperte", quindi senza predeterminazione né delle risorse per fascia, né del numero dei dipendenti, tranne che per la fascia più alta. Le fasce, richiamando l'attenzione sul fatto che il punteggio del dipendente può essere max pari a 200 pt. (100 punti struttura e 100 punti "comportamento individuale") sono le seguenti:

Tabella 1

FASCE	PUNTEGGIO	% -Fattore correttivo
4 [^]	Inferiore a pt.101–zero premio	0
3 [^]	da pt. 101 a pt. 150 –premio base	1,000
2 [^]	da pt. 151 a pt. 170 –premio base + 25%	1,250
1 [^]	da pt. 171 a pt. 200 – (premio base + 25%) + [(premio base + 25% diviso 2)]	1,875

Nella fascia alta potrà rientrare non più del 25% (con arrotondamento all'unità inferiore) degli addetti di ciascuna struttura assegnataria di PEG indipendentemente dalla categoria e dal profilo ricoperto.

Non c'è in ogni caso attribuzione di compenso per il dipendente quando:

- il punteggio di risultato della struttura di appartenenza risulti pari od inferiore a pt.40/100;
- il punteggio individuale risulti inferiore a pt. 60/100;
- abbia cumulato un numero di assenze tale da superare il 30% del totale dei giorni lavorativi nell'anno o, comunque, abbia prestato servizio per meno di 4 mesi. Non si terrà conto delle assenze come individuate all'art. 3 del CCDI anno 2007 e riportate anche al precedente punto 3.1.5.

I provvedimenti disciplinari definitivi comminati nell'anno di riferimento comporteranno una decurtazione del punteggio ottenuto nello stesso anno pari a: 5% in caso di censura, 15% per multa; 30% per sanzioni superiori.

Il sistema considera anche, ai fini del calcolo della quota incentivante, l'incidenza dell'inquadramento contrattuale del valutato. In altri termini, la quantificazione del premio base è determinata in maniera proporzionale alla retribuzione tabellare corrispondente al livello di inquadramento(vedi tabella 2).

Tabella 2 – Fattore correttivo per livello contrattuale

Livello di inquadramento	Fattore di crescita del premio
A	1,0000
B	1,1174
C	1,1924
D	1,2974

Le risorse da attribuire ai dipendenti sono quelle del “budget” assegnato per la “performance” a ciascuna struttura all’inizio dell’esercizio.

Simulazione del calcolo dei premi

Hp: Struttura con 20 dipendenti (esclusi dirigenti e posizioni organizzative); risorse per il trattamento accessorio collegato alla performance individuale pari a 22.000 euro.

Tabella 3 – Numero dei dipendenti per livello di inquadramento

Livello di inquadramento	Numero dei dipendenti
A	0
B	4
C	9
D	7
Totale	20

Tabella 4 – Totale dipendenti per fascia di merito e livello di inquadramento

Fascia di merito	Livello di inquadramento				Totale
	A	B	C	D	
Quarta	0	0	1	0	1
Terza	0	2	4	3	9
Seconda	0	1	3	3	7
Prima	0	1	1	1	3
Totale	0	4	9	7	20

Tabella 5 – Calcolo del numero totale di quote di premio

	A	B	C	D	Totale
4^ fascia	0	0	0 (1 ctg.C)	0	
3^ fascia	0	2,2348	4,7696	3,8922	10,8966
2^ fascia	0	1,3967	4,4715	4,8652	10,7334
1^ fascia	0	2,0951	2,2357	2,4326	6,7634
Totale	0	5,7266	11,4768	11,19	28,3934

I singoli valori che compaiono in questa tavola si ottengono ciascuno mediante il prodotto di tre fattori: $A \times B \times C$ dove A = numero dei dipendenti in ciascuna fascia di merito, ripartiti per livello di inquadramento (tabella 4); B = fattore correttivo legato alla differenza retributiva per livello di inquadramento (tabella 2); C = fattore correttivo legato alla fascia di merito (tabella 1)

Tabella 6 – Calcolo del valore della singola quota di premio

Valore della quota: € 774.82

Il valore di tabella si ottiene dividendo il totale delle risorse disponibili: € 22.000 per il totale di tabella 5 (28,3934 totale delle quote di premio).

Tabella 7 – Calcolo del valore dei premi

	A	B	C	D	
4^ fascia	0	0	0	0	
3^ fascia	774,82	865,78	923,89	1005,25	
2^ fascia	968,52	1082,22	1154,86	1256,56	
1^ fascia	1452,78	1623,33	1732,29	1884.84	

Il valore dei premi si ottiene:

- il premio base (terza fascia) per un dipendente di ctg.A è pari al valore della singola quota di premio;
- il premio base (terza fascia) per un dipendente di ctg. superiore alla ctg.A è pari al valore della singola quota di premio moltiplicato per il fattore correttivo legato alla differenza retributiva (tabella 2);
- i premi relativi alle fasce di merito superiori alla terza fascia si ottengono moltiplicando il premio base (differenziato per livello retributivo) per il fattore correttivo legato alla fascia di merito (tabella 1)

Tabella 8 – Calcolo del valore delle risorse distribuite

	A	B	C	D	Totale
4^ fascia	0	0	0	0	0
3^ fascia	0	1731,56	3695,58	3015,75	8442,89
2^ fascia	0	1082,19	3464,60	3769,65	8316,44
1^ fascia	0	1623,32	1732,26	1884,82	5240,40
Totale	0	4437,07	8892,44	8670,22	21.999.73

I valori che compaiono in questa tabella si ottengono moltiplicando il valore della singola quota (valore espresso in tabella 6 - € 774,82 per il numero totale delle quote di premio corrispondenti ai diversi livelli di inquadramento e ad ogni fascia di merito (tabella 5).

Personale titolare di posizione organizzativa

Ai fini dell'attribuzione selettiva della quota ed anche in funzione di quanto stabilito dall'art.31, comma 2, del D.Lgs. n.150/2009 e dal D.Lgs. n.141/2011, è previsto un sistema premiale modellato su "fasce aperte", quindi senza predeterminazione né delle risorse per fascia, né del numero dei dipendenti, tranne che per la fascia più alta. Le fasce, richiamando l'attenzione sul fatto che il punteggio del dipendente può essere max pari a 200 pt. (100 punti struttura e 100 punti "comportamento individuale") sono le seguenti:

Tabella 1

FASCE	PUNTEGGIO	%
4^	Inferiore a pt.120	10% della retribuzione di posizione attribuita
3^	da pt. 121 a pt. 150	15% della retribuzione di posizione attribuita
2^	da pt. 151 a pt. 180	20% della retribuzione di posizione attribuita
1^	da pt. 181 a pt. 200	25% della retribuzione di posizione attribuita

Nella fascia alta potrà rientrare non più del 40% (con arrotondamento all'unità inferiore) dei titolari di posizione organizzativa e nella 4^ fascia (la più bassa) deve rientrare comunque almeno il 10% dei titolari di P.O.-. Il Segretario Generale, ove si verificano esuberi nella fascia alta a seguito delle valutazioni operate dei singoli dirigenti, nominerà una commissione (Segretario Generale –Presidente) composta da tre o cinque dirigenti per l'inserimento nella "fascia alta" del numero previsto di titolari di p.o.-

Non c'è in ogni caso attribuzione di compenso per il funzionario quando:

- il punteggio di risultato della struttura di appartenenza risulti pari od inferiore a pt.40/100;
- il punteggio individuale risulti inferiore a pt. 60/100;

- abbia cumulato un numero di assenze tale da superare il 30% del totale dei giorni lavorativi nell'anno o, comunque, abbia prestato servizio per meno di 4 mesi. Non si terrà conto delle assenze come individuate all'art. 3 del CCDI anno 2007 e riportate anche al precedente punto 3.1.5.

I provvedimenti disciplinari definitivi comminati nell'anno di riferimento comporteranno una decurtazione del punteggio ottenuto nello stesso anno pari a: 5% in caso di censura, 15% per multa; 30% per sanzioni superiori.

5.2. Bonus annuale delle eccellenze

A partire dall'anno 2013 è istituito il Bonus annuale delle eccellenze, di cui all'art. 21 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150. Esso è attribuito entro maggio ai dipendenti, dirigenti e non, che si sono collocati nella fascia alta di merito e la cui prestazione si è specialmente distinta per il carattere eccezionalmente positivo, con particolare riferimento ai seguenti criteri:

- innovazione e semplificazione delle procedure;
- significativo incremento dell'efficienza dei processi, grazie alla riduzione dei costi e/o all'aumento dei servizi forniti;

Il premio annuale delle eccellenze non può essere assegnato ad un numero superiore al 5% dei dipendenti collocati nella fascia di merito alta. L'attribuzione del premio compete al Settore Personale, sulla base delle risultanze della valutazione finale.

5.3. Premio annuale per l'innovazione

A partire dall'anno 2013 è istituito, ai sensi dell'art. 22 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, un premio annuale per l'innovazione, di valore pari all'ammontare attribuito a ciascun dipendente per il bonus annuale di eccellenza.

Il premio viene assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.

L'assegnazione del premio per l'innovazione compete all'Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli dirigenti e dipendenti o da gruppi di lavoro.

Le procedure per la presentazione delle candidature, nonché i criteri per l'attribuzione del premio sono specificati con apposita circolare.

6. CALENDARIO DELLE ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE

FASE	STRUMENTI	ATTIVITA'	RESPONSABILE	TEMPI
Pianificazione	Linee programmatiche Bilancio e RPP	Rilevazione e analisi dei bisogni dei cittadini e degli utenti Definizione strategie di medio-lungo periodo	Organi di indirizzo politico (Sindaco, Giunta, Consiglio)	Entro il 31/12
Programmazione	PEG/PDO e piano delle attività Indicatori di performance	Definizione degli obiettivi triennali di performance	Dirigenti Giunta	Durante e dopo l'approvazione del bilancio entro il 31/01
Controllo	Sistema di misurazione e valutazione della performance	Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia	Struttura controllo di gestione Dirigenti Valutatori	31/05 e 30/09 Obbligatoria scadenza di settembre
Rendicontazione	Rendicontazione e referto del controllo di gestione	Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni	Struttura controllo di gestione Dirigenti	Rendicontazione entro 28/02
	Relazione sulla performance organizzativa		Dirigenti Struttura controllo di gestione OIV per la sola validazione	Referto relazione performance e validazione entro aprile
Valutazione	Schede di valutazione sulla performance individuale	Valutazione della performance organizzativa e individuale	Vertice OIV Dirigenti	Entro aprile
Premialità	Regolamento e CCDI	Erogazione istituti premialità	Vertice OIV Settore Personale	Entro maggio
Trasparenza	Programma di trasparenza ed integrità	Redazione ed adozione programma trasparenza e integrità	Dirigenti Giunta	Entro il 31/12

7. REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Al fine di favorire un progressivo affinamento delle modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, il Settore Personale, anche su proposta delle Organizzazioni Sindacali, può sottoporre al Sindaco, per il tramite dell'Organismo Indipendente di Valutazione, eventuali modifiche al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Le modifiche si intendono adottate ove approvate dal Sindaco e la loro entrata in vigore decorre dal 1 gennaio dell'anno successivo, a meno che non sia diversamente stabilito.

Le modifiche devono mirare a valorizzare ulteriormente le finalità del Sistema di Misurazione e Valutazione, così come stabilite dalla normativa vigente, in particolare per quanto concerne la promozione del merito e della produttività individuale, anche attraverso idonee misure incentivanti.

8. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

Il Comune di Salerno si avvale ormai da diversi anni di un consolidato sistema per il controllo strategico ed il controllo di gestione, validamente supportato da programmi informatici.

Anche nell'ottica della piena valorizzazione di quanto sinora realizzato dall'Amministrazione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sopra delineato consentirà di "mettere a sistema" le risultanze del sistema di controllo, collegando in maniera chiara i risultati da ottenere in termini di soddisfazione dei bisogni dei cittadini e dell'utenza, con la programmazione strategica e lo svolgimento dei processi interni delle varie articolazioni dell'Amministrazione.

9. MODALITÀ DI INFORMAZIONE E RACCORDO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

Del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è data informazione a tutte le Organizzazioni Sindacali, in qualità di principali stakeholder. In tale contesto e per un costruttivo dialogo, saranno richiesti suggerimenti volti a impiantare e migliorare il processo di misurazione e valutazione della performance.

10. DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI

Per l'anno 2012, la data di avvio della misurazione della produttività degli uffici con il controllo di gestione sarà determinata con apposita comunicazione del Settore Personale, a seguito di un adeguato periodo di sperimentazione del Sistema.

ALLEGATO 1. SCHEDE INDICATORI

Tabella 1: Scheda anagrafica dell'indicatore

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto ?
Obiettivo di riferimento	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore ?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo ed altri indicatori
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato ad utilizzare questo indicatore
Tipo di calcolo / formula / formato	Se quantitativo, come è calcolato ? Qual è la formula (scala, se qualitativo) ? Qual è l'unità di misura ?
Fonte dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari ?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno ?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore ?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> si punta ?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è concordato questo indicatore ?
Responsabile dell'indicatore	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> e di raccogliere i dati ?
Responsabile della performance legate all'indicatore	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore ?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate queste informazioni ?

Tabella 2: test di validazione della qualità dell'indicatore

Attributi degli indicatori		Indicatore 1	Indicatore n...
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue Finalità		
Rilevanza	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e <i>standard</i>		

Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con gli altri indicatori		
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità		

ALLEGATO 2. DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

Tab. 3: Dizionario delle competenze

COMPETENZE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE	
Problem Solving	<ul style="list-style-type: none"> - Soluzione dei problemi Orientamento, sia intuitivo che sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse - Orientamento ai risultati Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi organizzativi, influenzando attivamente gli eventi e fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi - Decisione Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità
Integrazione personale nell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> - Efficacia Interpersonale Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo - Gestione dei gruppi e delle riunioni Capacità di coordinare più persone intente a operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti - Parlare in pubblico Capacità di imbastire un discorso con parole facili e frasi eleganti, esprimendo chiaramente e correttamente il proprio pensiero di fronte a numerosi e diversificati interlocutori. - Persuasione Capacità di mettere insieme e di presentare materiali, suggerimenti, soluzioni in modo da cogliere l'interesse e l'adesione degli interlocutori - Negoziazione Orientamento a ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato di qualsiasi natura in competizione con altre persone o gruppi
	<ul style="list-style-type: none"> - Programmazione Capacità di predefinire le attività da

<p>Capacità di pianificazione e gestione delle risorse</p>	<p>svolgere tramite le risorse disponibili, per il raggiungimento di uno o più obiettivi in funzione della variabile tempo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizzazione Capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per il raggiungimento di un obiettivo organizzativo comune, non necessariamente coincidente con il proprio - Controllo Capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e avvenimenti - Orientamento all'utenza Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento di un soddisfacente livello di servizio al cliente (interno/esterno), coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi - Leadership Capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare singole persone o un gruppo al raggiungimento degli obiettivi prefissati
<p>Valutazione e valorizzazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione delle risorse umane Capacità di orientare, valutare, sviluppare e integrare le attività, i delle risorse umane componenti del proprio gruppo di lavoro o le unità operative.

COMPETENZE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

<p>Affidabilità</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rispetto di impegni e scadenze: rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione. - Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro: opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato - Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi: è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.
	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscenze tecnico-professionali specifiche: conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento

<p>Competenze professionali</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale: capacità di curare le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi - Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove: capacità di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un contributo originale ed innovativo
<p>Integrazione personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Collaborazione ed integrazione organizzativa: disponibilità ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro - Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi: capacità di mantenere un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; capacità di offrire supporto ed aiuto ai colleghi - Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio: capacità di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori - Correttezza e decoro: capacità di ispirare la propria condotta ai principi di disciplina, correttezza e decoro imposti dai doveri derivanti dalle funzioni proprie o dell'ufficio di cui fa parte.



COMUNE DI SALERNO

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE - O.I.V -

SCHEMA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE AREA DIRIGENZIALE ANNO _____

COGNOME _____ NOME _____

Incarico dirigenziale ricoperto _____

Legenda: 1 = basso (pt.0,25) - 2 = medio (pt. 0,50) - 3 = alto soddisfacente/adequato (pt.0,75) - eccellente (pt.1)

1. PROBLEM SOLVING

Pesatura: ____/100

Effettua correttamente l'analisi e la diagnosi del problema (raccolta, quantificazione, verifica, ricerca delle cause) ed elabora soluzioni, con atteggiamento costruttivo, mostrando capacità di scegliere tra diverse alternative, con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità.

1 2 3 4

2. INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE

Pesatura: ____/100

E' capace di: - comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo; - coordinare più persone intente a operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti.

1 2 3 4

3. CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE

Pesatura: ____/100

E' capace di: - predefinire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili, per il raggiungimento di uno o più obiettivi in funzione della variabile tempo; - strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per il raggiungimento di un obiettivo organizzativo comune; individuare: punti essenziali dei fenomeni per verificare le relazioni, le

attività svolte, i risultati da conseguire al fine di garantire la rispondenza tra attese ed avvenimenti; - di indirizzare costantemente l'altrui e la propria attività al conseguimento di un soddisfacente livello di servizio "al cliente" (interno/esterno).

1 2 3 4

4. VALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE

Pesatura: ____/100

E' capace di orientare, valutare, sviluppare e integrare le attività delle risorse umane componenti del proprio gruppo di lavoro o le unità operative, dimostrando anche di saperne valutare e differenziare gli apporti.

1 2 3 4

Punteggio dei comportamenti organizzativi

($P_{ci} = \sum x_j P_j$) _____

Punteggio di "risultato" conseguito dall'unità organizzativa

(P_{ri}) _____

TOTALE PUNTEGGIO _____

GIUDIZIO SINTETICO COMPLESSIVO _____

DATA _____

Presidente
Componenti

Firma componenti O.I.V

Osservazioni del valutato _____

Firma del Dirigente valutato



COMUNE DI SALERNO

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE PERSONALE NON DIRIGENTE
ANNO _____

COGNOME _____ NOME _____

INQUADRAMENTO GIURIDICO _____ / ECONOMICO _____

SETTORE _____ SERVIZIO _____

Affidabilità		
Descrittore	Livello	Punteggio
Rispetto di impegni e scadenze (rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione) Pesatura: _____/100	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro (opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato) Pesatura: _____/100	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi (è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti,	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni	0,75

proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo) Pesatura: ____/100	in cui era necessario;	<input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>

Competenze professionali

Descrittore	Livello	Punteggio
Conoscenze tecnico-professionali specifiche (dimostra una conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento) Pesatura: ____/100	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale (cura le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi) Pesatura: ____/100	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove (è in grado di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un contributo originale ed innovativo) Pesatura: ____/100	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>

Integrazione personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale		
Descrittore	Livello	Punteggio
<p>Collaborazione ed integrazione organizzativa</p> <p>(è disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro)</p> <p>Pesatura: ____/100</p>	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
<p>Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi</p> <p>(mantiene un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; offre supporto ed aiuto ai colleghi)</p> <p>Pesatura: ____/100</p>	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
<p>Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio</p> <p>(è in grado di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori)</p> <p>Pesatura: ____/100</p>	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
<p>Correttezza e decoro</p> <p>(ispira la sua condotta ai principi di disciplina, correttezza e decoro imposti dai doveri derivanti dalle funzioni proprie o dell'ufficio di cui fa parte)</p>	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>

Pesatura: _____/100	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>

TOTALE PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI _____(1)

Punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa Pr _____

Pri- Punteggio di risultato dell'unità di personale

Pri = $\frac{\text{giorni di effettiva presenza del dipendente}}{\text{Totale giorni lavorativi nell'anno}} \times \text{Pr} =$ Pri _____(2)

Il dipendente:

- ha / non ha cumulato un numero di assenze tale da superare il 30% del totale dei giorni lavorativi nell'anno;
- ha / non ha prestato servizio nell'anno per meno di 4 mesi;
- ha / non ha provvedimenti disciplinari definitivi comminati nell'anno di riferimento. In caso affermativo indicare quali: censura multa sanzioni superiori

TOTALE PUNTEGGIO(1)+(2) _____

GIUDIZIO SINTETICO COMPLESSIVO _____

DATA _____

IL RESPONSABILE P.O.

IL DIRIGENTE

Osservazioni del Dipendente valutato

firma _____



COMUNE DI SALERNO

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE TITOLARI POSIZIONI ORGANIZZATIVE
ANNO _____

COGNOME _____ NOME _____

INQUADRAMENTO GIURIDICO _____ / ECONOMICO _____

SETTORE _____ SERVIZIO _____

TITOLARE POSIZIONE ORGANIZZATIVA DI FASCIA _____

Ambiti di responsabilità: _____

Affidabilità		
Descrittore	Livello	Punteggio
Rispetto di impegni e scadenze (rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione) Pesatura: ____/100	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro (opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato che, per il raggiungimento dell'obiettivo attribuito, richiede elevata capacità di coordinamento e/o lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione, ovvero	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>

attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevata autonomia ed esperienza)		
Pesatura: ____/100		
<p>Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi</p> <p>(è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere – con autonomia gestionale - problemi imprevisi, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo)</p>	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
Pesatura: ____/100		

Competenze professionali		
Descrittore	Livello	Punteggio
<p>Conoscenze tecnico-professionali specifiche</p> <p>(dimostra una conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento)</p>	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
Pesatura: ____/100		
<p>Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale</p> <p>(cura le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori e nell'ambito organizzativo di diretta responsabilità)</p>	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
Pesatura: ____/100		
	1. Quasi mai o raramente;	0,25

<p>Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove (è in grado di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un contributo originale ed innovativo, anche mediante l'espletamento di procedure interpretative e valutative)</p>		<input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
Pesatura: _____/100		

Integrazione personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale		
Descrittore	Livello	Punteggio
<p>Collaborazione ed integrazione organizzativa (è disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno del gruppo di lavoro che lo collabora)</p>	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
Pesatura: _____/100		
<p>Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi (mantiene un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; offre supporto ed aiuto ai colleghi)</p>	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
Pesatura: _____/100		
<p>Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio (è in grado di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, una immagine dell'Amministrazione affidabile ed</p>	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>

efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori) Pesatura: ____/100	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
Correttezza e decoro (ispira la sua condotta ai principi di disciplina, correttezza e decoro imposti dai doveri derivanti dalle funzioni proprie o dell'ufficio di cui fa parte) Pesatura: ____/100	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>

TOTALE PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI _____(1)

Punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa Pr _____

Pri- Punteggio di risultato dell'unità di personale

Pri = giorni di effettiva presenza del dipendente X Pr = Pri _____(2)
Totale giorni lavorativi nell'anno

Il dipendente:

- ha / non ha cumulato un numero di assenze tale da superare il 30% del totale dei giorni lavorativi nell'anno;

- ha / non ha prestato servizio nell'anno per meno di 4 mesi;

- ha / non ha provvedimenti disciplinari definitivi comminati nell'anno di riferimento. In caso affermativo indicare quali: censura multa sanzioni superiori

TOTALE PUNTEGGIO(1)+(2) _____

GIUDIZIO SINTETICO COMPLESSIVO _____

DATA _____

IL DIRIGENTE

Osservazioni del Dipendente valutato

firma _____



COMUNE DI SALERNO

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE PERSONALE NON DIRIGENTE
ANNO _____

COGNOME _____ NOME _____

INQUADRAMENTO GIURIDICO _____ / ECONOMICO _____

SETTORE _____ SERVIZIO _____

Affidabilità		
Descrittore	Livello	Punteggio
Rispetto di impegni e scadenze (rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione) Pesatura: _____/100	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro (opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato) Pesatura: _____/100	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi (è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti,	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni	0,75

proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo) Pesatura: ____/100	in cui era necessario;	<input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>

Competenze professionali

Descrittore	Livello	Punteggio
Conoscenze tecnico-professionali specifiche (dimostra una conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento) Pesatura: ____/100	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale (cura le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi) Pesatura: ____/100	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove (è in grado di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un contributo originale ed innovativo) Pesatura: ____/100	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>

Integrazione personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale		
Descrittore	Livello	Punteggio
<p>Collaborazione ed integrazione organizzativa</p> <p>(è disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro)</p> <p>Pesatura: ____/100</p>	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
<p>Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi</p> <p>(mantiene un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; offre supporto ed aiuto ai colleghi)</p> <p>Pesatura: ____/100</p>	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
<p>Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio</p> <p>(è in grado di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori)</p> <p>Pesatura: ____/100</p>	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>
<p>Correttezza e decoro</p> <p>(ispira la sua condotta ai principi di disciplina, correttezza e decoro imposti dai doveri derivanti dalle funzioni proprie o dell'ufficio di cui fa parte)</p>	1. Quasi mai o raramente;	0,25 <input type="checkbox"/>
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5 <input type="checkbox"/>
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75 <input type="checkbox"/>

Pesatura: _____/100	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9 <input type="checkbox"/>
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1 <input type="checkbox"/>

TOTALE PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI _____(1)

Punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa Pr _____

Pri- Punteggio di risultato dell'unità di personale

Pri = giorni di effettiva presenza del dipendente X Pr = Pri _____(2)
Totale giorni lavorativi nell'anno

Il dipendente:

- ha / non ha cumulato un numero di assenze tale da superare il 30% del totale dei giorni lavorativi nell'anno;

- ha / non ha prestato servizio nell'anno per meno di 4 mesi;

- ha / non ha provvedimenti disciplinari definitivi comminati nell'anno di riferimento. In caso affermativo indicare quali: censura multa sanzioni superiori

TOTALE PUNTEGGIO(1)+(2) _____

GIUDIZIO SINTETICO COMPLESSIVO _____

DATA _____

IL RESPONSABILE P.O.

IL DIRIGENTE

Osservazioni del Dipendente valutato

firma _____