



MANUALE PER IL VALUTATORE

Valutazione delle performance individuali dei Responsabili dei Servizi - IPO e del restante personale del Comparto

Versione 2.1

settembre 2013

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE dei RESPONSABILI - IPO

Il processo di valutazione dei RESPONSABILI APICALI persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei Responsabili verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in particolare modo gli obiettivi di performance, ma anche la valorizzazione dei Responsabili, l'introduzione di una nuova cultura organizzativa incentivata dall'assegnazione della retribuzione di risultato e dall'opportunità di maturare progressioni all'interno dell'area di inquadramento (progressioni orizzontali o economiche) fondate su un approccio selettivo, meritocratico e basato sui risultati conseguiti (ex art. 52 c. 1 bis del D.Lgs. 165/01).

Il processo di valutazione permette al valutatore di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- incrementare la responsabilizzazione dei valutati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree di responsabilità soggette a valutazione.

Il processo di valutazione, inoltre, permette al valutato di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti;
- aumentare la partecipazione nella definizione delle diverse tipologie di obiettivi;
- incrementare l'autonomia nello svolgimento dei propri compiti;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione dei RESPONSABILI è: 1) il raggiungimento degli obiettivi assegnati esplicitati nel PEG o in analoghi documenti di programmazione (valutazione dei risultati) e 2) le competenze professionali e manageriali proprie del ruolo, dimostrate dai comportamenti tenuti dal RESPONSABILI allo scopo di svolgere le attività di istituto e di ottenere i risultati prefissati (valutazione delle competenze).

Per quanto concerne la **valutazione dei risultati**, gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno avere determinate caratteristiche, in particolare:

- essere coerenti con le strategie dell'Ente,
- essere misurabili,
- essere significativi e/o innovativi,
- essere non facilmente raggiungibili ma realistici;
- essere tempificati;
- essere specifici.

Peraltro, tale componente valutativa deve ricondursi al sistema di Misurazione delle Performance ai sensi dell'art. 3 e seguenti del D.Lgs. 150/09.

Nella valutazione dei risultati, inoltre, verranno considerati:

- 1) il contesto favorevole/sfavorevole nel quale il Responsabile ha perseguito gli obiettivi;
- 2) la strategicità degli obiettivi nell'ambito degli indirizzi politici.

Per quanto concerne la **valutazione delle competenze**, i fattori considerati (in termini di capacità, abilità e conoscenze) sono concordati preventivamente tra la Direzione e l'Organismo di Valutazione e Controllo.

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

La modalità di espressione della valutazione, analogamente a quanto definito per il personale non IPO, avviene attraverso l'attribuzione di punteggi analitici ai diversi fattori.

La tabella sottostante esemplifica i punteggi massimi attribuibili a ciascuno dei differenti fattori valutativi:

<i>FATTORI VALUTATIVI</i>	<i>PUNTEGGIO MASSIMO</i>
<i>Contributo dato al raggiungimento degli obiettivi di performance (della struttura o dell'Ente)</i>	<i>60</i>
<i>Raggiungimento di obiettivi specifici</i>	
<i>Capacità di valutazione dei collaboratori</i>	<i>10</i>
<i>Competenze</i>	<i>30</i>
<i>TOTALE</i>	<i>100</i>

Secondo la CiViT (Deliberazione n.6/2013) e il D.Lgs. 33/2013, per il 2013-2014-2015, gli obiettivi di Performance sono inoltre riconducibili alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione e alla digitalizzazione, tenendo presente che obiettivi inerenti la qualità dei servizi e la c.d. spending review hanno già ambiti - ex art. 8 del D.Lgs. 150/09 - di riferimento.

I primi due fattori si considerano assimilabili in un unico riconducibile al Grado di raggiungimento degli Obiettivi che il CdA e/o il Direttore del Consorzio assegnano annualmente a ciascun IPO. Per assegnazione annuale si considera l'affidamento derivante dal PEG e, in aggiunta - per gli eventuali ambiti di performance derivanti dalla programmazione del ciclo annuale delle performance (ex CIVIT) - gli ulteriori affidamenti rilevanti a tale fine effettuati infra-annualmente dal CdA o dal Direttore.

La Scheda (1 bis) relativa riporterà gli Obiettivi rilevanti ai fini valutativi e i relativi elementi essenziali (quali: il peso, l'indicatore e il livello atteso), oltrechè il punteggio attribuito a consuntivo in conseguenza della misurazione del valore finale.

Per quanto concerne la Valutazione delle competenze (Comportamenti), i fattori considerabili (in termini di capacità, abilità e conoscenze) sono i seguenti (c.d.: DIZIONARIO DELLE COMPETENZE)

Manageriali/Organizzative :

- 1) Autonomia
- 2) Flessibilità e collaborazione
- 3) Valorizzazione delle risorse umane

Professionalisti:

TRASVERSALI (competenze comuni a tutte le posizioni)

- 1) Normativa di riferimento per l'area (Direttive europee, Leggi, Decreti Legge, Decreti Legislativi, Leggi Regionali, regolamenti ...)
- 2) Normativa di riferimento per l'Ente (norme e regolamenti che regolano l'ente locale)
- 3) Redazione atti amministrativi

SPECIALISTICHE :

1. Comunicazione interna ed esterna
2. Elaborazione previsionale e programmatica, controllo e consuntivazione budget della spesa riferita all'area di competenza
3. Organizzazione e conduzione programmi servizi sociali relativi all'area di competenza

L'attribuzione delle singole Competenze/Capacità a comporre il c.d. Portafoglio avviene - in avvio del sistema - su proposta formulata al Direttore da parte di ciascun Incaricato a cura del Direttore d'intesa con l'OIV, che ne determinano anche il peso relativo.

Annualmente è possibile revisionare il Portafoglio individuale su iniziativa del Direttore o del singolo IPO (composizione e pesi).

In termini di adeguatezza delle Competenze possedute da ciascun IPO valutato, l'attribuzione del punteggio massimo (nell'esempio, 40) deriva dal livello di adeguatezza analiticamente determinato con riferimento al ruolo ricoperto (categoria e profilo) da ciascun lavoratore, mediante l'osservazione dei comportamenti e/o desunto da evidenze e idonei riscontri.

Tale livello di adeguatezza è valutato dal Direttore d'intesa con l'Organismo di Valutazione e Controllo apprezzando la sommatoria dei delta pesati di ciascuna delle tre categorie di Competenze (manageriali, professionali trasversali e specialistiche) rispetto all'equivalente sommatoria dei livelli attesi congetturati. L'effettiva valutazione è svolta a cura del Direttore, mentre per i livelli attesi l'attribuzione ad ogni PO è svolta a cura del Direttore, in collaborazione con l'Organismo di Valutazione e Controllo in fase di avvio del sistema e, se del caso, è mantenuta annualmente su istanza o dell'IPO o del Direttore.

Per quanto concerne l'attribuzione del punteggio relativo si valuteranno i seguenti quattro livelli di adeguatezza del Portafoglio dimostrato, in termini di percentuale del punteggio massimo da attribuire al valutato:

0 % : Competenze inadeguate

31 - 80 %: Competenze adeguate

81 - 95 %: Competenze più che adeguate

96 - 100 %: Competenze eccellenti, senza eccesso.

Con riferimento alle *Competenze Professionali Specialistiche*, per ciascun lavoratore Incaricato di PO viene individuato e sintetizzato in n. 3 competenze il portafoglio relativo al ruolo specifico ricoperto e alle strategie dell'Ente, e viene determinata la connessa graduazione su quattro livelli.

La "Capacità di valutare i propri collaboratori" può ricomprendersi funzionalmente nella Competenza Manageriale n. 5 - *Valorizzazione delle risorse umane*.

Per quanto concerne la **valutazione globale**, questa si ricava sommando i punteggi attribuiti ai singoli fattori valutativi.

Tale **punteggio totale individualmente attribuito** (**Score Totale Individuale**) determina il parametro di attribuzione del trattamento accessorio legato alla performance individuale secondo i criteri generali definiti nell'ambito delle corrette relazioni sindacali. Tipicamente, i due modelli riscontrabili sono o **proporzionale o per fasce, criterio che si applica in fase di avvio**.

Il soggetto preposto alla valutazione finale è il Direttore, supportato dall'attività dell'Organismo di Valutazione e Controllo.

L'organismo di valutazione (Organismo di Valutazione e Controllo), nell'espletamento delle sue funzioni, si avvale di tutte le informazioni che ritiene opportune fatta eccezione di quelle pervenute anonimamente.

STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per l'estrinsecazione della valutazione è il **fascicolo valutativo**, composto dalle diverse **schede di valutazione** (riportate in allegato).

Le tre schede sono:

- la prima riguarda la valutazione dei risultati, dalla quale si evincono: gli obiettivi prefissati (specifici e di performance), gli indicatori ed il punteggio (Score) attribuito individualmente e complessivamente (pesato) - Scheda 1 bis;
- la seconda riguarda la valutazione delle competenze/comportamenti, dalla quale si evincono i fattori comportamentali considerati, il peso, il punteggio attribuito, con riferimento ad un livello atteso specifico del ruolo e i conseguenti "delta" – Scheda 2 bis;
- la terza riguarda la valutazione globale, dalla quale si evince il punteggio attribuito ai differenti fattori valutativi (obiettivi, competenze, capacità) ed il relativo giudizio finale (STI), le eventuali osservazioni del Valutatore, del Valutato e la data – Scheda 3 bis.

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

La finalità di orientamento delle prestazioni dei lavoratori, che la Valutazione possiede, implica una verifica periodica, almeno semestrale, sui risultati e sui comportamenti dei valutati stessi.

Tale verifica, da realizzarsi da parte del Direttore in collaborazione con l'Organismo di Valutazione e Controllo ed eventualmente con il supporto del Segretario, è volta ad accertare lo stato di attuazione degli obiettivi, ad analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato e ad individuare opportune azioni correttive.

Tale verifica, quindi, deve prendere in considerazione il periodo in questione per l'analisi sopra evidenziata ed il periodo intercorrente fino alla fine dell'anno, allo scopo di verificare e risolvere eventuali problematiche che possano sorgere nella realizzazione delle attività future.

La verifica periodica permette al valutatore, inoltre, di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

La valutazione finale verrà effettuata, di norma, entro il mese di giugno dell'anno successivo.



VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO NON IPO (ex art. 9 c.2 D.Lgs. 150/09)

PREMESSA: Delibera CIVIT n.114/2010

omissis

1. Integrazione con il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa
Come espressamente delineato nella delibera n. 89/2010, dagli obiettivi strategici discendono gli obiettivi di carattere operativo. Ciò che lega obiettivi di natura operativa agli individui è l'attività di programmazione, che permette di definire e assegnare risorse, tempistiche e responsabilità ai vari livelli organizzativi, gruppi di lavoro e singoli individui. In fase di programmazione delle attività, con riferimento alle risorse umane, è necessario, quindi, calibrare opportunamente le competenze delle singole professionalità rispetto agli obiettivi da perseguire.

Il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui, viene comunemente definito "a cascata" (*cascading*). In linea generale, il meccanismo "a cascata" lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi.

Alla luce di ciò occorre precisare che:

la declinazione degli obiettivi strategici, ad esempio su tre anni, in obiettivi operativi annuali (si veda la delibera n. 89/2010) non è una mera trascrizione dell'obiettivo strategico su ciascun anno con relativo target annuale;

la declinazione degli obiettivi dai livelli organizzativi più elevati fino alle singole unità organizzative (articolo 8 del D. Lgs. n. 150/2009) e agli individui (articolo 9 del D. Lgs. n. 150/2009) non è una mera trascrizione di obiettivi su tali livelli (potrebbe essere ammissibile nel caso di livelli organizzativi che effettuano principalmente una attività di coordinamento, ma non sui livelli che svolgono le attività correlate); inoltre, gli obiettivi assegnati ai responsabili delle unità organizzative gerarchicamente superiori non possono essere valutati solamente sulla base di una media legata agli obiettivi delle unità organizzative gerarchicamente sottostanti;

la declinazione degli obiettivi sui diversi livelli organizzativi non necessariamente deve seguire logiche gerarchiche, ma può prevedere obiettivi di gruppo (articolo 9, comma 2, lett.a, del D. Lgs. n. 150/2009) trasversali all'organizzazione soprattutto per attività o progetti che richiedono la collaborazione tra i diversi soggetti e/o unità organizzative;

gli obiettivi organizzativi prevedono indicatori legati principalmente ai risultati complessivi (articolo 9, comma 1, lett. a, del D. Lgs. n. 150/2009), mentre quelli individuali quantitativi (articolo 9, comma 1, lett. b, e articolo 2, lett. a, del D. Lgs. n. 150/2009) sono legati alle azioni specifiche dei singoli in maniera funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'organizzazione;

gli obiettivi individuali qualitativi, da un lato, sono legati al ruolo; dall'altro lato, le competenze e la qualità del contributo (articolo 9, comma 1, lett. c e comma 2, lett. b, del D.Lgs. n. 150/2009) devono essere individuate in maniera dinamica e funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'organizzazione, analogamente a quanto succede per gli obiettivi individuali quantitativi;

la qualità del contributo assicurato (articolo 9, comma 1, lett. c, e comma 2, lett. b, del D. Lgs. n. 150/2009) può essere associata direttamente agli obiettivi individuali oppure alle competenze dell'individuo (in quanto l'orientamento alla qualità può costituire una dimensione di analisi);

la declinazione degli obiettivi individuali deve essere distinta per i dirigenti e personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità ed il personale non dirigente (articolo 9, commi 1 e 2, del D. Lgs. n. 150/2009), in relazione, quindi, al diverso grado di responsabilità e funzioni;

la differenziazione dei giudizi da parte di tutti i dirigenti nei confronti dei propri collaboratori (articolo 9, comma 1, lett. d, del D. Lgs. n. 150/2009) è una condizione necessaria per un corretto funzionamento dell'intero processo.

Tali considerazioni appaiono di notevole rilevanza, soprattutto alla luce del fatto che una delle più importanti novità introdotte dal D. Lgs. n. 150/2009 è costituita dall'orizzonte triennale di pianificazione che impone di rivedere tali meccanismi in un'ottica di lungo periodo, a differenza del passato dove l'attenzione era maggiormente concentrata sul breve periodo.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

La valutazione del Personale del Comparto (non IPO) è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali (Risultati) anche in termini di contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- b) alle competenze/comportamenti professionali e organizzativi dimostrate/agiti.

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

La modalità di espressione della valutazione dei fattori avviene attraverso l'attribuzione di punteggi.

La tabella sottostante riepiloga i differenti fattori valutativi esemplificandone i pesi:



FATTORI VALUTATIVI	PUNTEGGIO MASSIMO
	2014
Raggiungimento di obiettivi specifici (individuali o di gruppo) Contributo dato al raggiungimento degli obiettivi di performance (del Settore di appartenenza) - qualitativo o quantitativo nel caso di presenza di PiO specifico)	40
Competenze di ruolo/ Comportamenti	60
TOTALE	100

*Per quanto concerne eventuali **obiettivi specifici** e il **contributo** dato al **raggiungimento degli obiettivi di Performance**, già definiti in relazione alle figure dell'IPO, questi sono determinati in numero congruo non eccessivo (max 3) e, quest'ultimi, direttamente connessi agli specifici Obiettivi di Performance, cui il lavoratore è indirettamente associato (individualmente o in gruppo con altri lavoratori), attraverso Fasi/Sub-Obiettivi che gli verranno assegnati annualmente a cura del proprio IPO e formalizzati attraverso la Scheda 1.*

L'attribuzione del punteggio/score segue la seguente logica:

- 0 % :** Fase/Sub Obiettivo non rispettata in termini di tempistica/risultato o Attività non svolta precisamente e puntualmente.
- 31-95 %:** Fase/Sub Obiettivo solo parzialmente rispettata in termini di tempistica e/o risultato o Attività svolta solo parzialmente in termini puntuali e precisi. Attività svolta puntualmente, ma non precisamente o viceversa.
- 100 %:** Fase/Sub Obiettivo/Attività rispettata e svolta in termini puntuali, precisi e pari alle attese.

Il punteggio viene attribuito per ciascun Sub Obiettivo/Fase e ponderato per l'importanza attribuita (Peso), stabilita dall'IPO di riferimento in fase di assegnazione, che sarà conseguente alla rispettiva assegnazione agli IPO degli Obiettivi annuali. Per ciascun valutato, la somma dei valori ponderati degli SCORE attribuiti ai diversi obiettivi risulta su base 100 (*vedi Scheda 1*).

La valutazione definitiva del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è competenza del Responsabile IPO e può essere verificata a campione dall'Organismo di Valutazione e Controllo.

La valutazione definitiva deve comunque tenere conto anche di eventuali fattori ostativi esogeni e/o vincoli e/o limiti non prevedibili o solo successivamente subentrati o, infine, di condizioni abilitanti predefinite, ma non manifestatesi puntualmente.

*Per quanto concerne l'adeguatezza delle **Competenze/Comportamenti** possedute/agiti dai valutati, l'attribuzione del punteggio massimo deriva dal livello di adeguatezza analiticamente determinato con riferimento al ruolo ricoperto (categoria e profilo) da ciascun lavoratore, mediante l'osservazione dei comportamenti e/o desunto da evidenze e idonei riscontri empirici e informativi relativi al Portafoglio di Competenze cui ciascun lavoratore deve essere abbinato e che, per l'avvio del sistema, è costituito come da Schede allegate al presente Manuale, per ognuna delle quali sono state scelte 9 Competenze.*

Ciascun Incaricato di PO provvede ad assegnare il peso relativo di ognuna della Competenze che compongono il Portafoglio individuale (di ruolo) e a renderle note al personale assegnato. Annualmente è possibile revisionare il Portafoglio individuale su iniziativa del Direttore o del singolo IPO.

Il suddetto livello di adeguatezza supportato dall'Organismo di Valutazione e Controllo è valutato dall'Ufficio di Direzione, composto dagli Incaricati di PO e dal Direttore, che il medesimo convoca appositamente apprezzando la sommatoria dei delta pesati di ciascuna delle tre categorie di Competenze (manageriali/organizzative, professionali trasversali e specialistiche) rispetto all'equivalente sommatoria dei livelli attesi congetturati. L'effettiva valutazione è svolta annualmente a cura del Responsabile, mentre per i livelli attesi la valutazione è svolta dal Responsabile IPO d'intesa con Il Direttore in fase di avvio, supportata dall'Organismo di Valutazione e Controllo, e, se necessario, mantenuta annualmente..

Per quanto riguarda l'attribuzione del punteggio relativo si valuteranno i seguenti quattro livelli di adeguatezza, in termini di percentuale del punteggio massimo da attribuire al valutato:

0 % : Competenze inadeguate

31 - 80 %: Competenze adeguate

81 – 95 %: Competenze più che adeguate

96 - 100 %: Competenze eccellenti, senza eccesso.

Con riferimento alle *Competenze Professionali Specialistiche* è necessario individuare per ciascun lavoratore - o gruppi di lavoratori appartenenti al medesimo profilo professionale - il portafoglio relativo al ruolo specifico ricoperto, ai piani strategici dell'Amministrazione e alla categoria di appartenenza e la connessa graduazione su quattro livelli; il documento "Valutazione delle competenze" riporta per ogni categoria l'elenco delle Competenze organizzative e delle Competenze Professionali Trasversali identificate oltrechè una tabella vuota dedicata alla Competenze Professionali Specialistiche che saranno da individuare, rispetto all'elenco generale in precedenza già riportato, riferendosi anch'esse peculiarmente al lavoratore valutato, al ruolo dal medesimo ricoperto e alle strategie dell'Amministrazione.

Per quanto concerne la **valutazione globale**, questa si ricava sommando i punteggi attribuiti ai singoli fattori valutativi.

Tale **punteggio totale individualmente attribuito (Score Totale Individuale)** determina il parametro di attribuzione del trattamento accessorio legato alla performance individuale secondo i criteri generali definiti nell'ambito delle corrette relazioni sindacali. Tipicamente, i due modelli riscontrabili sono o **proporzionale o per fasce, criterio che si applica in fase di avvio**.

Lo **Score Totale Individuale (STI)** è anche utilmente applicabile per ordinare in termini decrescenti ciascun cluster di personale (gli IPO e il restante personale – eventualmente per categoria), tra l'altro ai fini previsti dall'art. 5 c.11-quinquies del D.L. 95/2012.

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione finale è il Direttore, che opera d'intesa con l'IPO di riferimento per il valutato.

Il soggetto valutatore, nell'espletamento delle sue funzioni, opera in stretta collaborazione con l'OIV, avvalendosi di tutte le informazioni che ritiene opportune fatta eccezione di quelle pervenute anonimamente.

STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per l'estrinsecazione della valutazione è il fascicolo valutativo, composto dalle diverse schede di valutazione (riportate in allegato).

Le tre schede sono:

- la prima riguarda la valutazione dei risultati, dalla quale si evincono: gli obiettivi prefissati (di performance e specifici), gli indicatori ed il punteggio (Score) attribuito individualmente e complessivamente (pesato) - Scheda 1;
- la seconda riguarda la valutazione delle competenze/comportamenti, dalla quale si evincono i fattori comportamentali considerati, il peso, il punteggio attribuito, con riferimento ad un livello atteso specifico del ruolo e i conseguenti "delta" – Scheda 2;
- la terza riguarda la valutazione globale, dalla quale si evince il punteggio attribuito ai differenti fattori valutativi (obiettivi, competenze, capacità) ed il relativo giudizio finale (STI), le eventuali osservazioni del Valutatore, del Valutato e la data – Scheda 3.

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

La finalità di orientamento delle prestazioni di ciascun lavoratore pubblico implica una verifica periodica, almeno semestrale, sui risultati e sui comportamenti dei valutati stessi.

Tale verifica, da realizzarsi da parte del Direttore in collaborazione con l'OIV e condivisa dall'IPO di riferimento, è volta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi, ad analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato e ad individuare opportune azioni correttive in termini, principalmente, di iniziativa e focalizzazione dell'azione esecutiva.

Tale verifica, quindi, deve prendere in considerazione il periodo in questione per l'analisi sopra evidenziata ed il periodo intercorrente fino alla fine dell'anno allo scopo di verificare e risolvere eventuali problematiche che possano sorgere nella realizzazione delle attività future. La verifica periodica permette al valutatore, inoltre, di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

La valutazione finale verrà effettuata, di norma, entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

REGOLE A REGIME PER TUTTO IL PERSONALE DI CSSM

Dall'anno 2014 sarà possibile aumentare il numero dei profili (ruoli), ad oggi pari a 6 per il comparto (1-A, 2-B, 2-C, e 1-D) e pari a 4 per le PO. Inoltre, sarà possibile modificare (personalizzare) annualmente, entro il 31/1, la ripartizione dei pesi dei due fattori (Risultati/Obiettivi e Competenze/Comportamenti), che in fase di avvio è la seguente:

PESO FATTORI	CATEGORIE/INCARICO			
	B	C	D	IPO
RISULTATI/OBIETTIVI	40	40	60	60
COMPETENZE/COMPOR	60	60	40	40

Schede allegate

1. AREA VALUTAZIONE GLOBALE FINALE-COMP
2. AREA VALUTAZIONE GLOBALE FINALE-IPO
3. VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI-COMP
4. VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI-IPO
5. VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE IPO
6. VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE COMP

AREA VALUTAZIONE GLOBALE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

ANNO: _____

VALUTAZIONE GLOBALE FINALE di : _____

Categoria: _____

Raggiungimento obiettivi di performance (di Area e Generali)

Punti ____ / ____

Punti: ____ / ____

Raggiungimento obiettivi specifici

Punti ____ / ____

Competenze e Comportamenti organizzativi

Punti ____ / ____

Punteggio finale (media aritmetica)**Punti: ____ / 100****FASCE PUNTEGGIO**

100/100 – 81/100	80/100 – 71/100	70/100 – 61/100	60/100 – 51/100	< 51/100
100% Risultato	90% Risultato	80% Risultato	60% Risultato	0% Risultato

Osservazioni del Valutatore di I istanza:

Osservazione del valutato :

Firma: _____

Valutatore di I Istanza: _____

Posizione nell'Ente: _____

Responsabile – IPO: _____

OIV: _____

Data: _____

**AREA VALUTAZIONE GLOBALE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
IPO**



ANNO: _____

VALUTAZIONE GLOBALE FINALE di : _____

P.O.: _____

Raggiungimento obiettivi di performance (di Area e Generali) Punti ____ / ____

Punti: __/60

Raggiungimento obiettivi specifici Punti ____ / ____

Competenze e Comportamenti organizzativi Punti __ /40

Punteggio finale (media aritmetica) Punti: __ /100

FASCE PUNTEGGIO

100/100 – 81/100	80/100 – 71/100	70/100 – 61/100	60/100 – 51/100	< 51/100
100% Risultato	90% Risultato	80% Risultato	60% Risultato	0% Risultato

Osservazioni del Valutatore di I istanza:

Osservazione del valutato :

Firma: _____

Valutatore di I Istanza: _____

Posizione nell'Ente: _____

OIV: _____

Data: _____

C.S.S.M.

ANNO: _____

AREA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI						
VALUTATO: _____			CATEGORIA: _____			
OBIETTIVI/RISULTATI SPECIFICI E DI PERFORMANCE (Ambiti art. 8 D. Lgs. 150/09 e Delib. CIVIT n.6/2013)	INDICATORI	PESO	VALUTAZIONE NUMERICA			VALORE EFFETTIVO
	VALORE ATTESO	Tot: 100	No	Parziale	Si	SCORE ASSEGNATO
1. _____			0	31-95	96-100	
2. _____			0	31-95	96-100	
3. _____			0	31-95	96-100	
Score Totale						

DATA: _____

DI AFFIDAMENTO

DATA: _____

DI VALUTAZIONE FINALE

Valutatore di I istanza: _____

DATA: _____

Direttore: _____

IPO Responsabile: _____

PRESA VISIONE VALUTATO: _____

Note: _____

C.S.S.M.

ANNO: _____

AREA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI - IPO						
VALUTATO: _____						
OBIETTIVI/RISULTATI SPECIFICI E DI PERFORMANCE (Ambiti art. 8 D. Lgs. 150/09 e Delib. CIVIT n.6/2013)	INDICATORI	PESO	VALUTAZIONE NUMERICA			VALORE EFFETTIVO
	VALORE ATTESO	Tot: 100	No	Parziale	Si	SCORE ASSEGNATO
1. _____			0	31-95	96-100	

2. _____			0	31-95	96-100	

3. _____			0	31-95	96-100	

Score Totale						

DATA: _____

DI AFFIDAMENTO

DATA: _____

DI VALUTAZIONE FINALE

Valutatore di I istanza: _____

DATA: _____

OIV: _____

PRESA VISIONE VALUTATO: _____

Note: _____

VALUTATO: _____ RUOLO: _____

CATEG.: _____ DATA: _____

AREA VALUTAZIONE COMPETENZE – CAT. D				MANAGERIALI/ORG.VE	
FATTORI	peso	LIVELLO ATTESO	VALUT.	DELTA	
	tot 100				
1. Apprendimento e innovazione continua Disponibilità e predisposizione ad apprendere, anche attraverso lo studio. Tensione individuale verso il nuovo e l'innovazione.					
2. Orientamento al risultato Capacità di lavorare per il perseguimento di obiettivi con continuità ed efficacia, anche attraverso l'integrazione tra settori e uffici e il superamento di personalizzazioni e protagonismi.					
3. Pianificazione e programmazione Capacità di perseguire con efficienza ed efficacia i risultati assegnati attraverso la programmazione delle attività e l'attento utilizzo delle risorse economiche, temporali e umane.					
4. Rapporti esterni Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine, nonché di instaurare rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati.					
5. Proattività in situazioni critiche Capacità di anticipare situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento e la predisposizione di adeguati piani di intervento.					
Totale (Somma pesata delta)					

AREA VALUTAZIONE COMPETENZE CAT. D				PROFESSIONALI TRASVERSALI	
FATTORI	peso	LIVELLO ATTESO	VALUT.	DELTA	
	tot 100				
1. Analisi e revisione dei processi di gestione dei servizi Capacità di analizzare ed eventualmente riorganizzare vecchi e nuovi servizi ai cittadini, utilizzando gli strumenti di reingegnerizzazione dei processi, in coerenza con gli indirizzi comunali e in linea con le logiche della semplificazione amministrativa.					
2 Budgeting e reporting Capacità di progettare e sviluppare sistemi e strumenti per la pianificazione e il controllo strategici, gestionali e operativi di facile utilizzo e comprensione.					
3. Comunicazione interna e flussi informativi Capacità di comprendere il funzionamento dei sistemi informativi e di migliorarne l'efficacia e l'efficienza.					
4. Gestione e monitoraggio degli standard di servizio Capacità di applicare le teorie e i modelli inerenti la gestione dei servizi, orientando le attività al cittadino, cliente del servizio.					
5. Normativa di riferimento per l'Ente Conoscenza delle principali leggi e regolamenti che disciplinano la vita delle Pubbliche Amministrazioni in generale e, in particolare, degli Enti Locali e capacità di agire nel loro rispetto.					
6. Normativa sulla sicurezza del lavoro Conoscenza ed applicazione del Testo Unico sulla sicurezza (D.Lgs. 81/2008) e delle normative in materia di sicurezza, capacità di applicazione di principi ed indicazioni in materia di sicurezza, capacità di redazione di linee guida e procedure per la gestione della sicurezza e di controllo della corretta applicazione delle relative norme					
7. Procedure amministrative di competenza Capacità di istruire atti e procedimenti amministrativi, individuare le problematiche connesse e le possibili soluzioni.					
8. Redazione atti amministrativi Capacità di redigere atti amministrativi standardizzati e complessi in forma corretta, esplicitando le motivazioni e ricercando le fonti normative e i regolamenti correlati.					
Totale (Somma pesata delta)					

AREA VALUTAZIONE COMPETENZE CAT. D (in base al ruolo ricoperto selezionare dall'elenco inserito nel Manuale (Dizionario))				PROFESSIONALI SPECIALISTICHE	
FATTORI	peso	LIVELLO ATTESO	VALUT.	DELTA	
	tot 100				
Totale (Somma pesata delta)					

VALUTATO: _____ RUOLO: _____

CATEG.: _____ DATA: _____

AREA VALUTAZIONE COMPETENZE – CAT. C				ORG.VE	
FATTORI	peso	LIVELLO ATTESO	VALUT.	DELTA	
	tot 100				
1. Accuratezza e precisione per evitare errori e disservizi Attenzione al particolare, attitudine alla verifica dei dettagli. Attitudine all'ordine nella gestione degli archivi e delle attività d'ufficio.					
2. Apprendimento e innovazione continua Disponibilità e predisposizione ad apprendere, anche attraverso lo studio. Tensione individuale verso il nuovo e l'innovazione.					
3. Autonomia Capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione, di pianificare coerentemente la propria attività, di individuare soluzioni a problemi ricorrenti ed assumere decisioni di complessità variabile. Propensione a intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi, senza che ciò sia richiesto o forzato da qualcuno o da particolari situazioni.					
5. Flessibilità e collaborazione Adattarsi a lavorare e collaborare efficacemente in situazioni e con persone diverse. Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo al di là di schemi.					
6. Interazione con l'utenza Capacità di rilevare i bisogni e il livello del servizio richiesto dell'utenza interna ed esterna nonché di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate					
7. Impegno nell'eliminare gli sprechi Senso della misura e accortezza nell'utilizzo di risorse. Impegno nell'eliminare le attività "inutili" che non si concretizzano in risultati e in qualità per l'utenza.					
Totale (Somma pesata delta)					

AREA VALUTAZIONE COMPETENZE CAT. C				PROFESSIONALI TRASVERSALI	
FATTORI	peso	LIVELLO ATTESO	VALUT.	DELTA	
	tot 100				
1. Comunicazione interna e flussi informativi Capacità di comprendere il funzionamento dei sistemi informativi e di migliorarne l'efficacia e l'efficienza.					
2. Impiego dei sistemi informatici Capacità di utilizzare i sistemi informatici in dotazione all'ente per svolgere le attività di competenza, per risolvere i fabbisogni informativi e per ottemperare agli obblighi di trasparenza del servizio di appartenenza e dell'intera organizzazione.					
3. Normativa di riferimento per l'Ente Conoscenza delle principali leggi e regolamenti che disciplinano la vita delle Pubbliche Amministrazioni in generale e, in particolare, degli Enti Locali e capacità di agire nel loro rispetto.					
4. Normativa sulla sicurezza del lavoro Conoscenza ed applicazione del Testo Unico sulla sicurezza (D.Lgs. 81/2008) e delle normative in materia di sicurezza, capacità di applicazione di principi ed indicazioni in materia di sicurezza, capacità di redazione di linee guida e procedure per la gestione della sicurezza e di controllo della corretta applicazione delle relative norme					
5. Procedure amministrative di competenza Capacità di istruire atti e procedimenti amministrativi, individuare le problematiche connesse e le possibili soluzioni.					
6. Redazione atti amministrativi Capacità di redigere atti amministrativi standardizzati e complessi in forma corretta, esplicitando le motivazioni e ricercando le fonti normative e i regolamenti correlati.					
Totale (Somma pesata delta)					

VALUTATO: _____ RUOLO: _____

CATEG.: _____ DATA: _____

AREA VALUTAZIONE COMPETENZE – CAT. B				ORG.VE	
FATTORI	peso	LIVELLO ATTESO	VALUT.	DELTA	
	tot 100				
1. Accuratezza e precisione per evitare errori e disservizi Attenzione al particolare, attitudine alla verifica dei dettagli. Attitudine all'ordine nella gestione degli archivi e delle attività d'ufficio.					
2. Autonomia Capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione, di pianificare coerentemente la propria attività, di individuare soluzioni a problemi ricorrenti ed assumere decisioni di complessità variabile. Propensione a intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi, senza che ciò sia richiesto o forzato da qualcuno o da particolari situazioni.					
3. Flessibilità e collaborazione Adattarsi a lavorare e collaborare efficacemente in situazioni e con persone diverse. Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo al di là di schemi.					
4. Interazione con l'utenza Capacità di rilevare i bisogni e il livello del servizio richiesto dell'utenza interna ed esterna nonché di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate					
5. Impegno nell'eliminare gli sprechi Senso della misura e accortezza nell'utilizzo di risorse. Impegno nell'eliminare le attività "inutili" che non si concretizzano in risultati e in qualità per l'utenza.					
Totale (Somma pesata delta)					

AREA VALUTAZIONE COMPETENZE CAT. B				PROFESSIONALI TRASVERSALI	
FATTORI	peso	LIVELLO ATTESO	VALUT.	DELTA	
	tot 100				
1. Comunicazione interna e flussi informativi Capacità di comprendere il funzionamento dei sistemi informativi e di migliorarne l'efficacia e l'efficienza.					
2. Impiego dei sistemi informatici Capacità di utilizzare i sistemi informatici in dotazione all'ente per svolgere le attività di competenza, per risolvere i fabbisogni informativi e per ottemperare agli obblighi di trasparenza del servizio di appartenenza e dell'intera organizzazione.					
3. Normativa di riferimento per l'Ente Conoscenza delle principali leggi e regolamenti che disciplinano la vita delle Pubbliche Amministrazioni in generale e, in particolare, degli Enti Locali e capacità di agire nel loro rispetto.					
4. Normativa sulla sicurezza del lavoro Conoscenza ed applicazione del Testo Unico sulla sicurezza (D.Lgs. 81/2008) e delle normative in materia di sicurezza, capacità di applicazione di principi ed indicazioni in materia di sicurezza, capacità di redazione di linee guida e procedure per la gestione della sicurezza e di controllo della corretta applicazione delle relative norme					
5. Organizzazione dell'Ente Conoscenza della struttura organizzativa, delle principali attribuzioni, competenze e responsabilità delle singole unità organizzative, anche in termini di documenti prodotti.					
6. Orientamento agli standard di servizio Capacità di rispettare gli standard definiti e di agire con azioni correttive per ridurre errori e disservizi e incrementare la soddisfazione dei cittadini.					
Totale (Somma pesata delta)					



VALUTATO: _____ RUOLO: **Responsabile Area**

CATEG.: D DATA: _____

AREA VALUTAZIONE COMPETENZE – CAT. D - IPO				MANAGERIALI	
FATTORI	peso	LIVELLO ATTESO	VALUT.	DELTA	
	tot 100				
1. Accuratezza e precisione per evitare errori e disservizi Attenzione al particolare, attitudine alla verifica dei dettagli. Attitudine all'ordine nella gestione degli archivi e delle attività d'ufficio.					
2. Apprendimento e innovazione continua Disponibilità e predisposizione ad apprendere, anche attraverso lo studio. Tensione individuale verso il nuovo e l'innovazione.					
3. Autonomia Capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione, di pianificare coerentemente la propria attività, di individuare soluzioni a problemi ricorrenti ed assumere decisioni di complessità variabile. Propensione a intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi, senza che ciò sia richiesto o forzato da qualcuno o da particolari situazioni.					
4. Decisione Capacità di prendere decisioni, di complessità variabile e in tempi congrui.					
5. Flessibilità e collaborazione Adattarsi a lavorare e collaborare efficacemente in situazioni e con persone diverse. Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo al di là di schemi.					
6. Gestione del cambiamento Capacità di gestire i cambiamenti interni al proprio settore in coerenza con le strategie elaborate e promosse dalla Amministrazione.					
7. Interazione con l'utenza Capacità di rilevare i bisogni e il livello del servizio richiesto dell'utenza interna ed esterna nonché di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.					
8. Impegno nell'eliminare gli sprechi Senso della misura e accortezza nell'utilizzo di risorse. Impegno nell'eliminare le attività "inutili" che non si concretizzano in risultati e in qualità per l'utenza.					

<p>9. Negoziazione e gestione dei conflitti Capacità di comprendere e affrontare situazioni conflittuali tra individui e all'interno di un gruppo e/o ricercare soluzioni di interesse comune.</p>				
<p>10. Orientamento al risultato Capacità di lavorare per il perseguimento di obiettivi con continuità ed efficacia, anche attraverso l'integrazione tra settori e uffici e il superamento di personalizzazioni e protagonismi.</p>				
<p>11. Pensiero sistemico Capacità di comprendere le situazioni complesse attraverso letture alternative delle cause e delle loro determinanti. Capacità di guidare la gestione e lo sviluppo del servizio e del settore agendo sui diversi fattori alla base del risultato da raggiungere.</p>				
<p>12. Pianificazione e programmazione Capacità di perseguire con efficienza ed efficacia i risultati assegnati attraverso la programmazione delle attività e l'attento utilizzo delle risorse economiche, temporali e umane.</p>				
<p>13. Promozione del cambiamento Capacità di individuare i possibili sviluppi del contesto (politico, normativo, sociale ed economico) e di promuovere cambiamenti strategici interni al proprio settore e trasversali all'amministrazione.</p>				
<p>14. Rapporti esterni Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine, nonché di instaurare rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati.</p>				
<p>15. Proattività in situazioni critiche Capacità di anticipare situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento e la predisposizione di adeguati piani di intervento.</p>				
<p>16. Valorizzazione delle risorse umane Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori attraverso le metodologie e gli strumenti messi a disposizione dall'amministrazione per la valutazione delle prestazioni e lo sviluppo delle competenze.</p>				
<p style="text-align: center;">Totale (Somma pesata delta)</p>				

AREA VALUTAZIONE COMPETENZE CAT. D - IPO				PROFESSIONALI TRASVERSALI	
FATTORI	peso	LIVELLO ATTESO	VALUT.	DELTA	
	tot 100				
1. Analisi e revisione dei processi di gestione dei servizi Capacità di analizzare ed eventualmente riorganizzare vecchi e nuovi servizi ai cittadini, utilizzando gli strumenti di reingegnerizzazione dei processi, in coerenza con gli indirizzi comunali e in linea con le logiche della semplificazione amministrativa.					
2 Budgeting e reporting Capacità di progettare e sviluppare sistemi e strumenti per la pianificazione e il controllo strategici, gestionali e operativi di facile utilizzo e comprensione.					
3. Comunicazione interna e flussi informativi Capacità di comprendere il funzionamento dei sistemi informativi e di migliorarne l'efficacia e l'efficienza.					
4. Gestione e monitoraggio degli standard di servizio Capacità di applicare le teorie e i modelli inerenti la gestione dei servizi, orientando le attività al cittadino, cliente del servizio.					
5. Impiego dei sistemi informatici Capacità di utilizzare i sistemi informatici in dotazione all'ente per svolgere le attività di competenza, per risolvere i fabbisogni informativi e per ottemperare agli obblighi di trasparenza del servizio di appartenenza e dell'intera organizzazione.					
6. Normativa di riferimento per l'area (Direttive europee, Leggi, decreti legge, decreti legislativi, Leggi regionali, regolamenti...) Capacità di adottare comportamenti coerenti con le norme specifiche che regolano ciascun servizio offerto.					
7. Normativa di riferimento per l'Ente Conoscenza delle principali leggi e regolamenti che disciplinano la vita delle Pubbliche Amministrazioni in generale e, in particolare, degli Enti Locali e capacità di agire nel loro rispetto.					
8. Normativa sulla sicurezza del lavoro Conoscenza ed applicazione del Testo Unico sulla sicurezza (D.Lgs. 81/2008) e delle normative in materia di sicurezza, capacità di applicazione di principi ed indicazioni in materia di sicurezza, capacità di redazione di linee guida e procedure per la gestione della sicurezza e di controllo della corretta applicazione delle relative norme					

<p>9. Organizzazione dell'Ente Conoscenza della struttura organizzativa, delle principali attribuzioni, competenze e responsabilità delle singole unità organizzative, anche in termini di documenti prodotti.</p>						
<p>10. Orientamento agli standard di servizio Capacità di rispettare gli standard definiti e di agire con azioni correttive per ridurre errori e disservizi e incrementare la soddisfazione dei cittadini.</p>						
<p>11. Procedure amministrative di competenza Capacità di istruire atti e procedimenti amministrativi, individuare le problematiche connesse e le possibili soluzioni.</p>						
<p>12. Redazione atti amministrativi Capacità di redigere atti amministrativi standardizzati e complessi in forma corretta, esplicitando le motivazioni e ricercando le fonti normative e i regolamenti correlati.</p>						
<p>13. Valutazione delle strategie Capacità di elaborazione e valutazione delle strategie e di monitoraggio dei risultati raggiunti</p>						
<p>Totale (Somma pesata delta)</p>						

Elenco sintetico delle Competenze Professionali Specialistiche

Accoglienza e orientamento
Amministrazione del patrimonio
Analisi e progettazione dei sistemi informativi.....
Analisi e programmazione.....
Assistenza ai datori di lavoro ed ai lavoratori
Assistenza alla direzione (assessorato e/o direzione)
Biblioteconomia e catalogazione telematica
Coinvolgimento e motivazione di gruppi di lavoro.....
Comunicazione in lingua straniera
Contabilità fiscale.....
Contabilità e bilancio
Direzione dei sistemi informativi.....
Elaborazione di dati statistici
Gestione ambientale.....
Gestione delle attività di cura del minore.....
Gestione del patrimonio
Impiego di macchinari e attrezzature per lavori specialistici
Interventi a supporto dell'handicap.....
Interventi di emergenza e primo soccorso.....
Marketing territoriale e comunicazione pubblica.....
Metodologie e sistemi di gestione del personale.....
Mercato del lavoro
Monitoraggio dell'attività di riscossione tributi.....
Monitoraggio e controllo dei gestori esterni di servizi.....
Operatività biblioteca
Negoziazione sindacale.....
Notificazione.....
Organizzazione dei flussi di mobilità.....
Organizzazione eventi
Patrocinio e rappresentanza in giudizio dell'amministrazione
Progettazione di interventi socio-assistenziali.....
Progettazione di strumenti urbanistici
Progettazione e gestione delle attività di cura del minore
Progettazione portali e applicazioni web.....
Progettazione tecnica in ambito civile, direzione lavori, controllo e collaudi
Programmazione delle attività formative
Programmazione e organizzazione del lavoro di polizia municipale.....
Programmazione, gestione e controllo del servizio di mensa scolastica
Realizzazione di attività didattiche ed educative rivolte ai minori
Redazione di documenti per gare di appalto
Reti e architetture informatiche.....
Ricerca di fonti di finanziamento.....
Sistema delle rendicontazioni
Sistemi di base e applicativi
Sistemi di comunicazione telefonica e telematica
Supporto hardware - software.....
Tecniche di analisi dei dati per la lotta all'evasione.....
Tecniche per lo svolgimento di indagini.....
Valorizzazione del patrimonio culturale.....