SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (art. 7 D.Lgs 150/2009)

TITOLO I - FINALITA' E ATTORI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Art. 1 – Oggetto

Le disposizioni contenute nel presente provvedimento disciplinano il sistema di misurazione e di valutazione della Performance (di seguito definita anche "performance") della struttura organizzativa dell'ente.

Art. 2 - Soggetti del processo di misurazione e valutazione della Performance

1. Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dell'ente intervengono: il Nucleo di Valutazione (di seguito NdV), il Sindaco, la Giunta, il Segretario Comunale, i Titolari di posizioni organizzativa.
2. Il NdV è un organo monocratico costituito da un soggetto esterno all'Ente che si avvale per l'istruttoria del supporto del Sindaco (o suo delegato) e del Segretario Comunale.
3. La nomina, le funzioni e le attività del NdV sono disciplinate dal D.Lgs. 267/2000, dal D.Lgs 150/2009 e dalle disposizioni contenute nelle norme comunali di settore e nel presente provvedimento.

TITOLO II – CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Art. 3 – Formazione degli obiettivi e risorse – fasi e tempi

1. Al fine di garantire il corretto e lineare sviluppo del processo di formulazione degli atti di programmazione, di norma, entro il 1° novembre di ciascun anno, i funzionari responsabili dei servizi, predispongono le proposte di previsione sulla base delle indicazioni delle unità organizzative in cui ogni servizio si articola. Le proposte si riferiscono alle entrate specifiche del servizio, alle spese correnti e al piano degli investimenti. Le proposte sono poi esaminate dalla Giunta Comunale al fine di definire, mediante il confronto tra i responsabili delle politiche dell'ente e i responsabili della gestione, gli obiettivi e le dotazioni finanziarie attribuibili ad ogni servizio, nonché gli obiettivi gestionali, i programmi ed i progetti da inserire nel bilancio annuale e nella relazione previsionale e programmatica
2. Sulla base dei risultati delle analisi e dei confronti di cui al punto precedente il servizio finanziario predispone un primo schema di piano esecutivo di gestione, di bilancio pluriennale e di bilancio annuale riferiti alle dotazioni previsionali finanziarie. Il servizio finanziario cura, inoltre, il coordinamento generale dell'attività di predisposizione della relazione previsionale e programmatica o degli altri documenti analoghi previsti dall'ordinamento contabile (es. Documento Unico di Programmazione) e provvede alla sua finale stesura
3. L'organo esecutivo e i singoli servizi dell'ente elaborano e predispongono i programmi e gli eventuali progetti e tutte le componenti della relazione previsionale e programmatica. Tutte le operazioni di cui ai commi precedenti devono essere concluse, di norma, entro il 30 novembre di ogni anno
4. La relazione previsionale e programmatica o il Documento Unico di Programmazione, lo schema di bilancio pluriennale e lo schema di bilancio annuale sono predisposti e approvati dall'organo esecutivo almeno 30 giorni prima del termine ultimo di approvazione dei bilanci succitati.
5. Entro 15 giorni dall'approvazione degli atti di programmazione e bilancio, la Giunta Comunale approva il PEG (Piano Esecutivo di Gestione), contenente gli obiettivi di ogni Area organizzativa dell'Ente che rappresenta il Piano della Performance (PdP).

ALLEGATO A ALLA DELIBERAZIONE 76
N° 70 DEL 23.5.2015
IL SEGRETARIO COMUNALE

6. Il PEG/PdP viene pubblicato entro 15 giorni dalla sua approvazione nella sezione Amministrazione Trasparente del sito comunale per opportuna diffusione ai cittadini interessati

Art. 4 – PEG/Piano della Performance

1. Il PEG/Piano della Performance costituisce il documento programmatico, costantemente aggiornato ai fini dell'inserimento di eventuali variazioni nel periodo di riferimento, che definisce, con riferimento agli obiettivi individuati ed alle risorse disponibili, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della Performance dell'ente nonché gli obiettivi individuali assegnati ai responsabili e relativi indicatori.
2. Il PEG/Piano della Performance contiene la rappresentazione degli obiettivi strategici e operativi, definiti in relazione ai bisogni della collettività, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione; essi devono essere riferiti a un arco temporale determinato, definiti in modo specifico e misurabili in termini oggettivi e chiari, tenuto conto della qualità e quantità delle risorse finanziarie, strumentali e umane disponibili. Gli obiettivi del PEG/PdP contengono l'indicazione del Titolare di Posizione Organizzativa responsabile, i pesi ponderali ai fini della valutazione e gli eventuali indicatori di misurazione.

Art. 5 – Funzioni dei soggetti

1. Le funzioni di programmazione dell'ente e valutazione della performance sono svolte:
 - a. dall'organo esecutivo di governo, che sulla base degli indirizzi e programmi strategici, promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.
A tal fine annualmente, unitamente alla assegnazione delle dotazioni necessarie ai responsabili dei servizi, determina nel PEG/Piano della Performance gli obiettivi, i quali sono:
 - 1) definiti in coerenza con le azioni strategiche di mandato cui riferiscono;
 - 2) definiti in relazione ai bisogni della collettività;
 - 3) definiti in modo specifico e chiaro in modo da rendere facilmente comprensibile il risultato e la performance attesa dall'ente;
 - 4) tali da garantire una lettura sia degli obiettivi operativi sia degli eventuali obiettivi strategici;
 - 5) sia a livello organizzativo che individuale classificati per centro di responsabilità/centro di costo o elementare;
 - 6) misurabili in termini oggettivi ovvero corredati da appositi indicatori di performance (e relativi target);
 - 7) commisurati e correlati alle risorse finanziarie, strumentali e umane disponibili;
 - b. dal NdV, che:
 - 1) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
 - 2) comunica tempestivamente le criticità riscontrate alla giunta;
 - 3) valida la relazione sulla Performance; la validazione positiva delle attività dell'amministrazione o dell'ente è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti incentivanti;
 - 4) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi incentivanti, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
 - 5) valuta la performance dei Titolari di Posizione Organizzativa in relazione ai risultati attesi e propone alla Giunta Comunale la attribuzione degli eventuali incentivi economici previsti dal CCNL di categoria;
 - 6) è responsabile della corretta applicazione del sistema di valutazione;

- 7) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui alle vigenti disposizioni;
 - 8) collabora nella definizione del sistema di valutazione, da sottoporre all'approvazione della Giunta Comunale;
 - 9) supporta il Sindaco nella valutazione annuale del Segretario Comunale.
- c. dai Titolari di Posizione Organizzativa, che valutano le performance individuali del personale loro assegnato, per le finalità perseguite dagli strumenti di incentivazione di cui al successivo art. 13;
 - d. dal Sindaco che valuta la performance del Segretario comunale e la attribuzione degli eventuali incentivi economici previsti dal CCNL di categoria.

Art. 6 – Monitoraggio degli obiettivi assegnati

1. Con cadenza semestrale, i Titolari di Posizione Organizzativa, previo confronto con il personale assegnato e documentato da apposita relazione, comunicano al NdV il monitoraggio dell'andamento della performance amministrativa. La relazione di monitoraggio infrannuale contiene informazioni circa lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati con il PEG/Piano della Performance.
2. Il NdV, sulla base della relazione semestrale di andamento del PEG/Piano della Performance, presenta al Sindaco una nota nella quale vengono evidenziati potenziali punti critici nella performance della struttura amministrativa nel suo complesso.
3. Nel caso in cui la relazione del NdV evidenzia criticità nella performance della struttura amministrativa, i Titolari di Posizione Organizzativa interessati predispongono, in apposita relazione, le proposte di azione correttiva che saranno esaminate in seduta congiunta con l'Amministrazione per disamina e valutazione.

Art. 7 – Documento di Relazione sulla Performance (performance) e rendicontazione

1. Il documento di Relazione sulla Performance costituisce lo strumento per la misurazione, la valutazione e la trasparenza dei risultati dell'Ente. Essa si aggiunge alla Relazione al rendiconto della gestione.
2. La Relazione sulla Performance evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse assegnate, rilevando gli eventuali scostamenti.
3. Di norma, entro il mese di febbraio dell'esercizio n+1 i Titolari di Posizione Organizzativa predispongono una relazione sul raggiungimento degli obiettivi (di struttura e individuali) assegnati, sulla base dei contenuti previsti nel Piano della Performance, riportante la consuntivazione dei risultati misurati attraverso gli indicatori previsti, e provvedono alla trasmissione della stessa al NdV per validazione. Sempre entro il medesimo termine, i Titolari di Posizione Organizzativa predispongono e trasmettono al Segretario Comunale la scheda informativa per la valutazione delle Competenze di cui al successivo art. 11, scheda n° 2.
4. Entro 30 giorni dalla relazione dei Titolari di Posizione Organizzativa di cui al precedente punto il NdV provvede a formulare la valutazione della performance dei responsabili stessi e propone al Sindaco la attribuzione agli stessi degli eventuali incentivi economici previsti dal contratto.
5. Entro il termine massimo del mese di giugno, previa validazione del NdV, la Relazione sulla Performance viene approvata dalla Giunta comunale e successivamente pubblicata sul sito istituzionale dell'ente, sezione Amministrazione Trasparente.

TITOLO III - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Art. 8 – Valutazione della Performance organizzativa

1. La Performance organizzativa del comune si traduce nella definizione e valutazione di obiettivi, che possono essere di ente, di singole unità organizzative e aree di responsabilità e di gruppi di individui, e presentano le seguenti caratteristiche:
 - rilevanti rispetto alle finalità strategiche e politiche dell'ente, ai bisogni degli utenti, alla missione istituzionale del comune e prevista anche dalle norme;
 - concreti e valutabili in termini chiari e precisi;
 - orientati al perfezionamento dei servizi e processi erogati dal comune;

- riferiti ad un arco temporale annuale o pluriennale;
- confrontabili, ove possibile, con gli andamenti dell'amministrazione, nel periodo precedente o con target di altre amministrazioni;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

Art. 9 – Valutazione della Performance individuale

1. La valutazione della Performance individuale dei Titolari di Posizione Organizzativa riguarda:
 - il raggiungimento di obiettivi di unità organizzativa, e/o trasversali tra unità, e/o complessivi di ente e/o di specifici obiettivi individuali, cioè seguiti direttamente dal Titolare di Posizione Organizzativa;
 - i comportamenti organizzativi ovvero le competenze gestionali dimostrate, con riferimento alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura. Le competenze collegate alla gestione dei collaboratori faranno riferimento, tra l'altro, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori;
2. La valutazione svolta dai Titolari di Posizione Organizzativa sulla Performance del personale assegnatogli è collegata:
 - a) al contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, e/o trasversali di unità organizzativa, e/o di ente;
 - b) ai comportamenti organizzativi dimostrati, ovvero all'impegno e qualità individuale, all'adattamento operativo e all'orientamento all'utenza ed alla collaborazione;
 - c) alla partecipazione diretta a specifiche particolari progettualità assegnate;
3. Tutte le valutazioni annuali saranno raccolte nel fascicolo personale degli interessati e di esse si terrà conto nei percorsi di carriera e per i titolari di posizione organizzativa di categoria D, anche all'atto di assegnazione o del rinnovo di incarico.

Art. 10 - Forme di coordinamento con Segretario Comunale e Titolari di Posizione Organizzativa.

1. Il Segretario Comunale costituisce elemento tecnico di raccordo tra il NdV, il Sindaco ed i Titolari di posizione organizzativa. Il coordinamento avviene attraverso periodiche consultazioni e scambio di informazioni relative alle funzioni dell'Organismo.
2. Il NdV attiverà forme di consultazione dei Titolari di Posizione Organizzativa, per l'eventuale specificazione ed interpretazione degli elementi oggetto di valutazione
3. Il NdV si avvale, per lo svolgimento delle istruttorie necessarie, del supporto dell'Ufficio Personale o di struttura analoga.

Art. 11 – Struttura e sistema per la valutazione della performance del personale collocato in Posizione Organizzativa

1. La valutazione dei Titolari di Posizione Organizzativa prende in esame i seguenti fattori:
 - a) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o di performance organizzativa assegnati in sede di approvazione del PEG/Piano della Performance: **peso 50%** o altra percentuale decisa dalla Giunta Comunale;
 - b) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, valutata in base ai comportamenti organizzativi, ovvero alle competenze tecniche e manageriali, dimostrati nel periodo considerato: **peso 50%** o altra percentuale decisa dalla Giunta Comunale;

Il punteggio massimo ottenibile è convenzionalmente fissato in 100 punti, come descritto nei commi successivi.

2. Il raggiungimento di **specifici obiettivi individuali e/o di performance organizzativa** assegnati in sede di approvazione del Piano della Performance prevede un punteggio complessivo massimo di 50 punti percentuali, salvo diversa determinazione da parte della Giunta comunale.
Gli obiettivi assegnati possono essere di due tipologie:

- a) obiettivi di struttura: cioè riferibili all'operato dell'intera struttura governata dal Titolare di Posizione Organizzativa;
- b) obiettivi individuali: cioè riferibili all'operato diretto del Titolare di Posizione Organizzativa.

I punteggi sono attribuiti in base al confronto del risultato ottenuto dal raggiungimento degli obiettivi assegnati al Titolare di Posizione Organizzativa e documentato nella Relazione sulla Performance con i valori minimi e massimi di risultato atteso e nel caso di obiettivi per i quali non sia stato previsto un intervallo (obiettivi si/no) la valutazione intermedia viene condotta avendo a riferimento l'unico valore individuato.

Tab. 1: Parametri per la determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di struttura

Situazione riscontrata dalla Relazione sulla Performance	Grado di raggiungimento	Valutazione	
Obiettivo non raggiunto/raggiungimento inefficiente e/o inefficace	Valore finale parametro inferiore al valore minimo predeterminato o In caso di obiettivi si/no 0%	0	
Obiettivo parzialmente raggiunto	Valore finale parametro compreso tra valore minimo e valore massimo predeterminato o In caso di obiettivi si/no In proporzione alla efficacia ed efficienza del valore realizzato Fino a 80%	raggiungiment o medio-basso e/o efficiente	2
		raggiungiment o apprezzabile e/o efficace	5
		raggiungiment o elevato e/o efficace ed efficiente	8
Obiettivo pienamente raggiunto	Valore finale parametro uguale o superiore al valore massimo predeterminato o in caso di obiettivo si/no raggiunto 100%	10	

La determinazione del punteggio effettivo per ogni singolo obiettivo (individuale o di struttura) assegnato si ottiene moltiplicando il punteggio corrispondente al grado di raggiungimento del singolo obiettivo per il peso dello stesso. La somma dei pesi assegnati agli obiettivi nel PEG/PdP deve essere pari a 100.

Il punteggio finale del raggiungimento degli obiettivi è pari alla somma dei punteggi parziali ottenuti, come indicato nella Scheda 1 - *Sintesi della valutazione in base ai risultati ottenuti nel raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di struttura assegnati al TPO.*

I risultati della valutazione dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi costituiscono la base informativa per l'alimentazione della scheda di valutazione dei TPO riportata in allegato 1 al presente documento.

Scheda n° 1: Sintesi della valutazione in base ai risultati ottenuti nel raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di struttura assegnati al TPO

	A	B	C
Obiettivi di struttura-	Peso	Valutazione della percentuale di raggiungimento (come da tab. 1)	Punteggio ponderato (= A*B)
	Totale 100%		Percentuale di raggiungimento totale (somma dei singoli punteggi ponderati = C1+C2+C3+...Cn))

	A	B	C
Obiettivi individuali-	Peso	Valutazione della percentuale di raggiungimento (come da tab. 1)	Punteggio ponderato (= A*B)
	Totale 100%		Percentuale di raggiungimento totale (somma dei singoli punteggi ponderati = C1+C2+C3+...Cn))

3. Per il contributo assicurato alla performance generale della struttura, il fattore "comportamento organizzativo" è valutato fino ad un punteggio massimo complessivo di 50 punti, salvo diversa determinazione da parte della Giunta comunale.

La tipologia ed il peso attribuito a ciascuna singola "competenza" può essere variato dal NdV annualmente in sede di individuazione degli obiettivi da sottoporre a valutazione.

La valutazione del comportamento organizzativo dimostrato nel periodo considerato avviene sulla base dei parametri indicati nella scheda n° 2.

La proposta di attribuzione dei punteggi ai parametri considerati viene formulata dall'OIV, sentito il Sindaco, sulla base della compilazione da parte dei Titolari di Posizione interessati della sezione a loro riservata per la descrizione sommaria di fatti ed azioni documentabili come indicato nella scheda 2. La descrizione da parte dei TPO deve essere sintetica e riguardare fatti, eventi o documenti che possono essere portati ad evidenza delle competenze agite nel periodo considerato.

La proposta di attribuzione dei punteggi da parte del NdV ai fini della valutazione complessiva del Titolare di Posizione Organizzativa secondo quanto previsto dal sistema descritto nel presente documento.

Scheda n° 2 - Format per l'istruttoria e parametri di valutazione del comportamento organizzativo

Competenze	Comportamenti oggetto di valutazione	A Peso	B Valutazione (da 1 a 10)	C Punteggio complessivo (Valutazione per Peso = A*B)
Capacità di programmazione e controllo delle attività	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di individuare gli obiettivi ed elaborare un programma di lavoro, quantificando le risorse necessarie, tenendo conto degli indirizzi della Giunta - capacità di gestire le attività di competenza, anche attraverso periodiche azioni di monitoraggio e verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi e dell'impiego delle risorse, proponendo l'adozione di interventi correttivi - il miglioramento dei processi lavorativi e/o dei servizi - la semplificazione delle procedure 	1,0		
Capacità di gestione e valorizzazione delle risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> - comportamenti ed iniziative adottati per valorizzare i collaboratori ed accrescerne la motivazione - analisi e segnalazione dei fabbisogni formativi e di addestramento/aggiornamento del personale assegnato - qualità della Leadership espressa - valutazione differenziata e meritocratica dei collaboratori 	1,5		
Orientamento all'utente esterno/interno	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di individuare e analizzare i bisogni dell'utenza interna ed esterna - capacità di analizzare l'impatto delle azioni sull'utenza interna ed esterna - contributo al miglioramento delle relazioni interne ed esterne all'ente - utilizzo di sistemi informativi orientati all'utenza. 	1,0		
Gestione delle risorse finanziarie	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di presidiare le entrate previste e le azioni volte al loro eventuale recupero - capacità di gestire il budget assegnato 	0,5		
Responsabilità nella gestione degli impegni	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di presidiare le attività assegnate alla struttura nei tempi e nei modi previsti e di intervenire tempestivamente per la soluzione di eventuali problematiche 	0,5		
Flessibilità organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> - disponibilità alle eventuali modifiche organizzative proposte o alle innovazioni che comportano un cambiamento nel modo di lavorare - proattività verso le novità ed i cambiamenti - Iniziative e proposte avanzate per: <ul style="list-style-type: none"> - la realizzazione degli obiettivi previsti negli strumenti di programmazione - la razionalizzazione 	0,5		

	dell'organizzazione interna			
TOTALE				50 punti

Per l'espressione dei giudizi sul comportamento osservato si prendono in considerazione i seguenti gradi di valutazione.

Tab. 2: Correlazione tra giudizio e punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi

Giudizio	Significato	Punteggio attribuibile
Inefficiente	Il dipendente non ha fornito alcun apporto apprezzabile nè ha mostrato interesse a impegnarsi per questo. Il comportamento non è in linea con i requisiti richiesti dal ruolo.	0-2
Efficiente, ma inefficace	Il dipendente si è impegnato al minimo ed ha dato un contributo corrispondente. Il comportamento è al limite dei requisiti di ruolo	3-4
Efficace	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo di valore medio. Il comportamento è in linea con gli standard di sufficienza dei requisiti di ruolo	5-6
Efficace ed efficiente	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo apprezzabile.. Il comportamento è in linea con standard di piena adeguatezza ai requisiti di ruolo	7-8
Ottimo	Il dipendente si è impegnato con buoni risultati ed ha fornito un ottimo contributo Il comportamento è in linea con standard di eccellenza rispetto ai requisiti di ruolo	9-10

Art. 12 – Collegamento con il sistema retributivo della valutazione del Titolare di Posizione Organizzativa

1. Entro il mese di aprile dell'esercizio n+1 il NdV, propone alla Giunta la valutazione dei fattori di cui al precedente articolo, relativa ad ogni Titolare di Posizione Organizzativa.
2. Il Sindaco recepisce la proposta di valutazione del NdV e confermatala, o modificatala motivatamente, attribuisce la valutazione finale, attraverso la individuazione della fascia in cui va a collocarsi la percentuale della retribuzione di posizione da riconoscere al TPO in base al punteggio attribuitogli, come da tabella a seguire riportata:

Tab. 3: Collegamento tra punteggio e percentuale di retribuzione di risultato

con punteggio finale superiore a:	90	25% della retribuzione di posizione corrisposta
con punteggio finale compreso tra	70 > 89	20% della retribuzione di posizione corrisposta
con punteggio finale compreso tra	50 > 69	15% della retribuzione di posizione corrisposta
con punteggio finale fino a	49	0% della retribuzione di posizione corrisposta e possibilità di revoca della nomina di Titolare di Posizione

Art. 13 – Struttura e sistema per la valutazione del personale di comparto

1. La valutazione del personale di comparto, ovvero del personale assegnato al Titolare di Posizione Organizzativa, prende in esame i seguenti fattori.

- a) il contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, e/o trasversali di unità organizzativa, e/o di ente, ovvero il contributo dato alla Performance (performance) della struttura di appartenenza: **peso 50%** salvo quanto diversamente potrà essere definito dalla Giunta comunale
- b) l'impegno e qualità individuale, l'adattamento operativo e l'orientamento all'utenza ed alla collaborazione dimostrati nel periodo considerato, ovvero i comportamenti organizzativi: **peso 50%** salvo quanto diversamente potrà essere definito dalla Giunta comunale;

Il punteggio massimo ottenibile è convenzionalmente fissato in 100 punti, come descritto nei commi successivi.

Tutti i dipendenti sono valutati dal Titolare di Posizione Organizzativa di riferimento attraverso un iter che prevede: comunicazione iniziale degli obiettivi dell'area organizzativa di appartenenza e del peso attribuito ai fattori di valutazione del comportamento organizzativo nonché di eventuali obiettivi specifici di cui all'art. 15 del presente documento; colloquio intermedio infra-annuale; colloquio finale di restituzione della valutazione data.

2. Il contributo dato alla Performance (performance) per il raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza (peso 50 punti su 100 salvo quanto diversamente potrà essere definito dalla Giunta comunale) è valutato dal responsabile di Posizione Organizzativa sulla base dei seguenti parametri e tenuto conto del comportamento del dipendente nel corso dell'anno. Questa valutazione riguarda il contributo complessivo prestato dal dipendente rispetto agli obiettivi assegnati annualmente ai collaboratori dal Titolare di Posizione Organizzativa nell'ambito della programmazione definita con il PEG/Piano della Performance.

Tab n° 4 - Parametri per la determinazione del contributo dato alla Performance (performance) della struttura di appartenenza

Valutazione	Significato	Valore
Insufficiente contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente non ha fornito alcun apporto apprezzabile al conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione di riferimento nè ha mostrato interesse a impegnarsi per questo	0-10
Minimo contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato al minimo per il conseguimento degli obiettivi ed ha dato un contributo corrispondente	11-20
Sufficiente contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo di valore medio al raggiungimento degli obiettivi	21-30
Discreto contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo apprezzabile al raggiungimento degli obiettivi	31-40
Ottimo contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	Il dipendente si è impegnato con buoni risultati ed ha fornito un ottimo contributo al raggiungimento degli obiettivi	41-50

Per il contributo assicurato alla performance generale della struttura, il fattore "comportamento organizzativo" è valutato dal Titolare di Posizione Organizzativa sulla base del peso attribuito a ciascuna delle competenze considerate. La valutazione del comportamento organizzativo dimostrato nel periodo considerato, (peso 50 punti su 100 salvo quanto diversamente potrà essere definito dalla Giunta comunale) è effettuata dal Titolare di Posizione Organizzativa sulla base dei seguenti parametri e tenuto conto del comportamento del dipendente nel corso dell'anno.

Scheda n° 3: Parametri di valutazione del comportamento organizzativo

Competenze	Comportamenti oggetto di valutazione	A Peso	B Valutazione (da 1 a 10)	C Punteggio complessivo (Valutazione per Peso = A*B)
Impegno e qualità della Performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di dimostrare affidabilità nel rispetto dei compiti assegnati - Qualità e precisione della Performance data - Impegno nel lavoro svolto - Iniziativa individuale a fronte di eventuali emergenze e problematiche 	2,0		
Adattamento operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Diversità degli interventi richiesti – polifunzionalità ove richiesto; - Flessibilità alle richieste dell'organizzazione; - Disponibilità ai cambiamenti organizzativi e all'utilizzo di sistemi informativi 	1,5		
Orientamento all'utenza ed alla collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di collaborare e comunicare all'interno dell'ufficio; - Capacità di collaborare e comunicare con gli altri uffici; - Capacità di relazioni positive con gli utenti esterni ed i soggetti con cui il dipendente viene a contatto 	1,5		
TOTALE	-			50 punti

Per l'espressione dei giudizi sul comportamento osservato si prendono in considerazione i seguenti gradi di valutazione.

Tab.5: Correlazione tra giudizio e punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi

Giudizio	Significato	Punteggio attribuibile
Inefficiente	Il dipendente non ha fornito alcun apporto apprezzabile nè ha mostrato interesse a impegnarsi per questo. Il comportamento non è in linea con i requisiti richiesti dal ruolo.	0-2
Efficiente, ma inefficace	Il dipendente si è impegnato al minimo ed ha dato un contributo corrispondente. Il comportamento è al limite dei requisiti di ruolo	3-4
Efficace	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo di valore medio. Il comportamento è in linea con gli standard di sufficienza dei requisiti di ruolo	5-6
Efficace ed efficiente	Il dipendente si è impegnato ed ha fornito un contributo apprezzabile. Il comportamento è in linea con standard di piena adeguatezza ai requisiti di ruolo	7-8
Ottimo	Il dipendente si è impegnato con buoni risultati ed ha fornito un ottimo contributo Il comportamento è in linea con standard di eccellenza rispetto ai requisiti di ruolo	9-10

La valutazione della performance del personale di comparto è formulata dal Titolare di Posizione Organizzativa che ne dà comunicazione al NdV.

Art. 14 – Collegamento con il sistema retributivo delle valutazioni del personale di comparto

1. Entro il mese di marzo dell'esercizio n+1 il Titolare di Posizione Organizzativa sulla base della valutazione effettuata, e previa acquisizione della validazione dell'OIV, comunica all'Ufficio personale il punteggio attribuito alla performance del personale valutato, contestualmente alla consegna delle schede di valutazione, per il riconoscimento degli incentivi previsti dal sistema di incentivazione delle norme contrattuali e di settore per tempo vigenti.
2. I criteri per la determinazione degli importi destinati alla incentivazione di produttività connessa ai comportamenti organizzativi ed al contributo ai risultati di struttura, nonché i criteri per determinare la quota destinata alla premialità per obiettivi specifici, di cui al successivo articolo, vengono definiti dal Nucleo di Valutazione.

Art. 15 – Partecipazione dei dipendenti ad eventuali obiettivi specifici (es. ex art. 15.5 CCNL 1999)

1. Una ulteriore area di valutazione per il personale riguarda il raggiungimento di specifici obiettivi, individuali e/o di piccolo gruppo, assegnati in sede di attribuzione dei piani delle attività da parte del Titolare di Posizione Organizzativa in conformità dell'attuazione degli indirizzi strategici o dei documenti programmatici dell'Amministrazione.
2. La numerosità e consistenza degli obiettivi specifici può essere variabile di anno in anno e non riguardare tutti i dipendenti dell'ente.
3. Gli obiettivi specifici sono proposti dai Titolari di Posizione Organizzativa in sede di programmazione e definiti all'interno del Piano della Performance evidenziati in apposita sezione. Essi devono essere improntati alle seguenti caratteristiche:
 - privilegiare l'innovazione (proporre qualche cosa che attualmente non viene fatto o non è mai stato fatto);
 - non essere recupero di arretrato e comunque non recupero di arretrato imputabile allo stesso ufficio;
 - essere preferibilmente di natura interfunzionale e/o con caratteristiche di forte stagionalità.
4. In funzione della diversa complessità e/o strategicità degli obiettivi specifici potranno essere definiti pesi differenti, che contribuiscono ad una eventuale differente attribuzione delle risorse premiali messe a disposizione. La valutazione della complessità e/o strategicità viene effettuata di volta in volta dalla Giunta comunale, che ne fornisce comunicazione al NdV.
4. I risultati degli obiettivi assegnati alle strutture operative vengono misurati sulla base degli appositi indicatori previsti nelle schede – obiettivo del PdP e in base all'effettiva conclusione dell'attività programmata. Si prevede che, a cura del NdV, vengano effettuati periodici monitoraggi sull'andamento degli obiettivi specifici, onde consentire eventuali rettifiche degli stessi in funzione del concreto stato di attuazione.

Vengono individuate le percentuali di raggiungimento degli obiettivi in base alle quali valutare le quote da erogare secondo lo schema seguente.

Tab. 6: Parametri per la determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi specifici

Situazione riscontrata dalla Relazione sulla Performance	Grado di raggiungimento	Valutazione	
Obiettivo non raggiunto/raggiungimento inefficiente e/o inefficace	Valore finale parametro inferiore al valore minimo predeterminato o In caso di obiettivi si/no 0%	0	
Obiettivo parzialmente raggiunto	Valore finale parametro compreso tra valore minimo e valore massimo predeterminato o In caso di obiettivi si/no In proporzione alla efficacia ed efficienza del valore realizzato Fino a 80%	raggiungimento o medio-basso e/o efficiente	2
		raggiungimento o apprezzabile e/o efficace	5
		raggiungimento o elevato e/o efficace ed efficiente	8
Obiettivo pienamente raggiunto	Valore finale parametro uguale o superiore al valore massimo predeterminato o in caso di obiettivo si/no raggiunto 100%	10	

Tale compito di valutazione sarà riservato al NdV che presenterà per conoscenza apposita relazione conclusiva alla Giunta Comunale

Il riconoscimento del risultato da parte del NdV comporta la possibilità di poter riconoscere al soggetto o al gruppo di lavoro la quota di premio relativa.

5. Il Titolare di Posizione Organizzativa responsabile dell'obiettivo specifico valutato ha la responsabilità di valutare il contributo fornito dal singolo dipendente che partecipa all'obiettivo stesso, proponendo una percentuale di riconoscimento del premio di risultato eventualmente previsto. E' possibile, in sede preventiva, da parte del Titolare di Posizione Organizzativa responsabile definire grandezze di apporti differenti da parte dei dipendenti coinvolti nell'obiettivo.

Art. 16 – Meccanismi di garanzia - Procedure di conciliazione

1. Nel caso di Titolari di Posizione Organizzativa, copia della scheda di valutazione è consegnata al valutato, il quale entro il termine perentorio di 7 giorni dalla ricevuta può formulare richiesta di riesame al NdV. Il NdV, sentito il diretto interessato, si esprime in merito alla possibilità di revisione/modifica del giudizio formulato, dandone comunicazione all'Amministrazione.
2. Nel caso di personale valutato dai Titolari di Posizione Organizzativa, i meccanismi di garanzia previsti rispetto alle valutazioni formulate dal Valutatore prevedono il seguente iter procedurale:
 - a) Entro il termine perentorio di 7 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione, il dipendente, che dissente dalla valutazione, ne dà formale e motivata comunicazione al NdV, e per conoscenza al Titolare di Posizione valutatore, indicando le motivazioni relative ai punti della scheda di valutazione, avverso i quali intende ricorrere.
 - b) esame da parte del NdV della comunicazione presentata dal dipendente ed eventuale audizione dello stesso e/o del soggetto valutatore per acquisire ulteriori informazioni nel merito del processo seguito;

- c) eventuale proposta del NdV al Titolare di Posizione Organizzativa di riesame della valutazione alla luce delle valutazioni effettuate;
- d) comunicazione da parte del Titolare di Posizione Organizzativa al ricorrente, e per conoscenza al NdV, della valutazione finale attribuita a seguito della attivazione del meccanismo di garanzia.

ALLEGATI

- 1. Scheda di valutazione per i Titolari di Posizione Organizzativa**
- 2. Scheda di valutazione per il personale di comparto**

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Dipendente: _____

Periodo di valutazione: _____

Fattore di valutazione		A	B	C	Riferimenti
		Peso	Punteggio attribuito	Punteggio totale (A*B)	
OBIETTIVI (50%)	1.a Obiettivi di struttura	2,5			Da scheda N° 1 art. 11
	1.b Obiettivi individuali	2,5			Da scheda N° 1 art. 11
COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO (50%)	2.1 Capacità di programmazione e controllo delle attività	1,0			Da scheda N° 2 art. 11
	2.2 Capacità di gestione e valorizzazione delle risorse umane	1,5			Da scheda N° 2 art. 11
	2.3 Orientamento all'utente esterno/interno	1,0			Da scheda N° 2 art. 11
	2.4 Gestione delle risorse finanziarie	0,5			Da scheda N° 2 art. 11
	2.5 Responsabilità nella gestione degli impegni	0,5			Da scheda N° 2 art. 11
	2.6 Flessibilità organizzativa	0,5			Da scheda N° 2 art. 11
TOTALE				Somma dei punteggi parziali (max 100)	

Indicazioni per il miglioramento della Performance (a cura del valutatore)

Eventuali osservazioni (a cura del valutato)

Il valutato (per presa visione)

Il valutatore

Data: _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER IL PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Dipendente: _____
 Periodo di valutazione: _____

Fattore di valutazione		Punti massimi attribuibili	Punteggio attribuito	Riferimenti
CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE (50%)	1. Contributo dato alla realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza	50		Da tab. 4 art. 13
	COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO (50%)			
	3.1 Impegno e qualità della Performance individuale	20		Da scheda 3 art. 13
	3.2 Adattamento operativo	15		Da scheda 3 art. 13
	3.3 Orientamento all'utenza ed alla collaborazione	15		Da scheda 3 art. 13
	TOTALE	100	Somma dei punteggi parziali (max 100)	

Eventuali obiettivi specifici individuali o di piccolo gruppo (ex art. 15.5 CCNL aprile 1999)		Peso	Punteggio attribuito	Riferimenti
OBIETTIVI SPECIFICI	1. Contributo dato al raggiungimento degli obiettivi assegnati	100		Da tab. 6 art. 15

Indicazioni per il miglioramento della Performance (a cura del valutatore)

Eventuali osservazioni (a cura del valutato)

Il valutato (per presa visione)

Il valutatore

Data: _____

NUCLEO DI VALUTAZIONE

COMUNE DI TRUCCAZZANO

PROPOSTA DI SISTEMA PER LA PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Redazione del documento maggio 2015

INDICE

1. Identificazione delle posizioni organizzative.....	3
2. La metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative.....	4
3. Il processo di analisi e valutazione delle posizioni organizzative.....	9
4. Allegato: la scheda di rilevazione delle posizioni organizzative.....	11

1. Identificazione delle posizioni organizzative

Dal punto di vista contrattuale si prevedono tre possibili tipologie di posizioni collocabili nell'area esplicitamente prevista ex art. 8 del CCNL 31/03/1999, ovvero posizioni caratterizzate da:

- funzioni di direzione di unità organizzative complesse con autonomia gestionale e organizzativa;
- attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione;
- attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevata autonomia ed esperienza;

L'elemento comune alle tre ipotesi è costituito dalla **assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato**. Alla luce di queste considerazioni si assumono i seguenti fondamentali criteri ai quali collegare l'individuazione delle posizioni:

- la responsabilità organizzativa e gestionale
- la complessità
- la professionalità
- la strategicità

Il grado di **responsabilità organizzativa e gestionale** è riconducibile a:

- ✓ numero di collaboratori da gestire
- ✓ influenza sui risultati economico-finanziari della struttura di appartenenza

Il **grado di complessità** è riconducibile al tipo di posizione considerata. In particolare da:

- ✓ complessità dell'organizzazione controllata (strutture, processi e composizione quali-quantitativa delle risorse umane);
- ✓ autonomia e influenza sull'acquisizione e l'impiego di risorse finanziarie
- ✓ disomogeneità e variabilità delle funzioni amministrative
- ✓ quadro dei vincoli da governare
- ✓ pressioni di carattere ambientale e legate alla dinamica della domanda.

Il **grado di professionalità** è afferente a:

- ✓ caratteristica delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento del ruolo
- ✓ facilità di reperimento nell'ambito del settore degli enti locali delle competenze richieste

Il **grado di strategicità** può essere ricondotto ai seguenti elementi, anche considerati disgiuntamente:

- ✓ il presidio da parte della posizione di aspetti prioritari del programma dell'amministrazione;
- ✓ l'influenza della posizione sui risultati complessivi dell'ente;
- ✓ il presidio da parte della posizione di obiettivi e funzioni innovative, tali da garantire la modernizzazione e il miglioramento qualitativo del funzionamento dell'ente;
- ✓ l'esercizio di un ruolo centrale nello sviluppo e nel governo di un sistema articolato di relazioni con interlocutori esterni qualificati;
- ✓ la centralità della posizione rispetto alle caratteristiche, alle aspettative e alle dinamiche del contesto socio-economico-territoriale.

2. La metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative

La valutazione delle posizioni organizzative viene effettuata mediante un metodo di valutazione strutturato. Il metodo di valutazione contribuisce a fare in modo che le decisioni collegate alla valutazione e basate sugli elementi oggettivi delle posizioni avvengano attraverso un percorso chiaro, trasparente ed esplicitato a priori.

Il metodo di valutazione delle posizioni adottato è del tipo **analitico "per punteggio"**. Il metodo prevede quindi che ciascuna posizione venga ad essere indirettamente comparata con le altre sulla base di una serie di riferimenti (categorie e fattori di valutazione) ritenuti idonei a rendere conto della criticità delle posizioni e quindi rilevanti ai fini delle graduazioni delle medesime.

In particolare, ciascuna categoria è articolata in fattori. Ciascun fattore viene graduato su tre livelli, in modo da consentire una valutazione analitica comparativa delle posizioni individuate. In questo senso la graduazione dei fattori non assume valore assoluto rispetto alla situazione generale dell'ente, ma relativo rispetto al gruppo di posizioni prese in considerazione. Si intende, quindi, che le posizioni selezionate presentano tutte caratteristiche significative di

complessità e rilevanza strategica (presupposti fondamentali per la loro costituzione), ma potrebbero assumere, per ogni singolo fattore un valore relativamente diverso (basso, medio, alto) all'interno dello specifico universo delle posizioni ex art. 8 del CCNL 31/03/1999.

Le caratteristiche e i fattori individuati per la valutazione della diversa rilevanza organizzativa delle posizioni sono differenti in relazione al gruppo di posizioni considerato.

Le categorie per la valutazione sono le seguenti:

- a) livello di autonomia e responsabilità corrispondente alla posizione;***
- b) complessità relativa al presidio della posizione;***
- c) caratteristiche relative alla professionalità necessaria per il presidio della posizione;***
- d) strategicità della posizione.***

Le categorie individuate vengono misurate rispetto ai seguenti otto fattori:

Categorie	Fattori
Responsabilità organizzativa e gestionale	numero di collaboratori da gestire influenza su risultati economico-finanziari
Complessità	omogeneità delle funzioni caratteristiche dei processi operativi innovazione necessaria quadro delle relazioni
Professionalità	competenze professionali
Strategicità	impatto sui risultati dell'ente

Il *grado di autonomia* delle posizioni organizzative è ritenuto un fattore di individuazione delle stesse e non rappresenta quindi un elemento di differenziazione.

Categoria: livello di autonomia e responsabilità corrispondente alla posizione

1. Collaboratori da gestire (quantità e tipologia di profili)			
Grado a	Grado b	Grado c	
Complessità bassa	Complessità media	Complessità elevata	

2. Gestione risorse finanziarie			
Grado a	Grado b	Grado c	
Basso	Medio	Elevato	
Grado di influenza sui risultati economico-finanziari dell'ente	Grado di influenza sui risultati economico-finanziari dell'ente	Grado di influenza sui risultati economico-finanziari dell'ente	

Categoria: complessità relativa al presidio della posizione

3. Omogeneità delle funzioni			
Grado a	Grado b	Grado c	
Basso	Medio	Elevato	
Attività prevalentemente omogenee	Attività relativamente eterogenee	Attività altamente diversificate	

4. Caratteristiche dei processi operativi			
Grado a	Grado b	Grado c	
Basso	Medio	Alto	
La posizione richiede in prevalenza il presidio di attività stabili, routinarie e/o altamente proceduralizzate e che richiedono soluzioni operative di base	La posizione richiede in prevalenza il presidio di attività mediamente prefigurabili, che presentano talvolta problemi non prevedibili e richiedono soluzioni operative originali	La posizione richiede in prevalenza il presidio di attività che presentano di frequente problemi non prevedibili e richiedono al titolare soluzioni operative dedicate e adeguate alle caratteristiche di contesto	

5. Fabbisogno di innovazione nelle funzioni			
Grado a	Grado b	Grado c	
Basso	Medio	Alto	

Prevalenza di funzioni che presentano caratteri di stabilità o richiedono revisione ordinaria in termini di contenuto	Presenza significativa di funzioni che richiedono adattamento e attenzione costante all'adeguamento dei servizi e delle attività	Quadro delle funzioni in continua evoluzione e necessità di innovazione continua nei contenuti
---	--	--

6. Quadro di relazioni*		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso Il quadro delle relazioni (interne ed esterne) da gestire presenta aspetti di normale complessità	Medio Il quadro delle relazioni (interne ed esterne) da gestire presenta aspetti di particolare complessità	Alto La posizione richiede di gestire una rete di relazioni qualificate all'interno e/o all'esterno

* incluso rapporto con società controllate e partecipate

Categoria: caratteristiche relative alla professionalità necessaria per il presidio della posizione

7. Competenze professionali		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso Le competenze fondamentali per la posizione sono relative ad un ambito disciplinare specifico e facilmente reperibili sul mercato	Medio Le competenze fondamentali per la posizione sono relative a più ambiti disciplinari	Alto La posizione richiede un'approfondita competenza in più ambiti disciplinari fortemente valorizzata dal mercato

Categoria: strategicità

8. Strategicità		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso La posizione ha un impatto relativamente contenuto sui risultati quali-quantitativi dell'ente	Medio La posizione ha un impatto significativo sui risultati quali-quantitativi dell'ente	Alto La posizione ha un impatto molto rilevante sui risultati quali-quantitativi dell'ente

Oltre ai fattori sopraelencati viene preso in considerazione anche un ulteriore fattore che può essere presente nell'organizzazione delle responsabilità: la **responsabilità di firma di atti a valenza esterna** formalmente attribuita dal dirigente alla PO.

3. Il processo di analisi e valutazione delle posizioni organizzative

a) Descrizione delle posizioni

La fase iniziale è finalizzata a conoscere a fondo il contenuto della posizione, attraverso la raccolta dei dati e delle informazioni necessarie, che saranno riportate sulle apposite schede di rilevazione, riportate in allegato.

La **struttura interna di supporto al Nucleo di Valutazione** provvede a raccogliere i dati necessari, anche attraverso incontri con gli attuali titolari delle posizioni e contatti con gli uffici competenti, ed a compilare le apposite schede di rilevazione.

Le schede di rilevazione essere convalidate dai dirigenti titolari delle posizioni organizzative valutate.

b) Graduazione delle posizioni organizzative

In relazione agli otto fattori di valutazione sopra enunciati, viene utilizzata una scala di valutazione fondata su tre livelli corrispondenti alla gradazione che ciascun fattore può assumere rispetto alla specifica posizione (i valori della scala sono convenzionali e utilizzati per facilitare la gestione tecnica del sistema)

Fattore X		
Grado a	Grado b	Grado c
1	2	3

La valutazione consiste nel valutare comparativamente tutte le posizioni rispetto a ciascun fattore. La rilevanza che il fattore assume per la posizione determina il grado/punteggio ottenuto dalla specifica posizione rispetto allo specifico fattore.

Per il fattore di valutazione "responsabilità di firma" il punteggio attribuito è di 1 punto aggiuntivo.

Il punteggio totale viene determinato automaticamente come somma del punteggio ottenuto nei singoli fattori di valutazione. I limiti di punteggio attribuibile (minimo e massimo) sono i seguenti:

Range di graduazione	
Min	Max
8	25

c) Collocazione in fasce per il riconoscimento dell'indennità di posizione

Al fine di graduare le posizioni organizzative e di collocarle in fasce omogenee per responsabilità e relativo riconoscimento dell'indennità di risultato si procede quindi alla definizione di tre distinte aggregazioni corrispondenti a tre fasce di posizioni.

Fascia C		Fascia B		Fascia A	
Min	Max	Min	Max	Min	Max
8	14	15	20	21	25

La definizione del valore economico corrispondente alla fascia di appartenenza viene proposto dal Nucleo di Valutazione sulla base delle disponibilità del fondo disponibile e delle indicazioni formulate dall'Amministrazione in merito alle politiche retributive dell'ente.

d) Collocazione in fasce per il riconoscimento dell'indennità di posizione

Di seguito si fornisce il percorso decisionale di valutazione delle posizioni.

Fasi	Operazioni	Soggetti
1	<ul style="list-style-type: none"> • Scelte di politica retributiva (livello di differenziazione retributiva, determinazione del valore retributivo minimo e massimo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sindaco e Giunta
2	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi e descrizione delle posizioni organizzative 	<ul style="list-style-type: none"> • Struttura di supporto al Nucleo di Valutazione sentiti i titolari delle posizioni di lavoro analizzate
3	<ul style="list-style-type: none"> • Applicazione del metodo di valutazione delle posizioni • Definizione della graduazione e delle retribuzioni di posizione e applicazione delle fasce retributive 	<ul style="list-style-type: none"> • Nucleo di valutazione

4. Allegato: la scheda di rilevazione delle posizioni organizzative

POSIZIONE: COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ENTE:	
CATEGORIA DI VALUTAZIONE 1: livello di autonomia e responsabilità corrispondente alla posizione	
Fattori:	Elementi da considerare:
1a – RISORSE UMANE COORDINATE: le risorse umane gestite dalla posizione	1) Ruolo - N. tot Risorse umane distinte per profilo: 2) Ruolo – N. tot Risorse Umane <i>direttamente</i> dipendenti dalla posizione, distinte per profilo: 3) Collaboratori Atipici (Tempi Determinati, Collaborazioni) <i>direttamente</i> coordinati e profilo: 4) Collaboratori Atipici (Tempi Determinati, Collaborazioni) <i>indirettamente</i> coordinati e profilo:

CATEGORIA DI VALUTAZIONE 2: complessità relativa al presidio della posizione	
Fattori:	Elementi da considerare:
1a) OMOGENEITA' DELLE FUNZIONI:	Processi presidiati dalla Posizione Organizzativa (elenco): - - - -
2b) CARATTERISTICHE DEI PROCESSI OPERATIVI	Descrizione delle caratteristiche prevalenti dei processi gestiti in termini di standardizzabilità/eterogeneità delle situazioni, tipologia di decisioni e di modalità di soluzione dei problemi.
2c) FABBISOGNO DI INNOVAZIONE NELLE FUNZIONI	Descrizione sintetica del fabbisogno di innovazione richiesto nei servizi gestiti:
2d) GRADO DI RELAZIONI	Indicare gli interlocutori con cui la posizione organizzativa prevalentemente entra in contatto nell'esercizio della sua attività: Interni: Esterni:

COMUNE DI TRUCCAZZANO
(Provincia di Milano)

PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI

PIANO DELLA PERFORMANCE

ANNO 2015-2017

SERVIZIO	RESPONSABILE
XX1	
.....	
.....	
.....	

OBIETTIVO n°	MOTIVAZIONE	INDICATORI DI RISULTATO	VALORE ATTESO	PERSONALE COINVOLTO	COSTI	BENEFICI

PIANO OPERATIVO - esplicitazione delle fasi di attività e dei tempi per il raggiungimento dell'obiettivo

<p>Fase 1: _____ Inizia il: _____ Termina il: _____</p> <p>Fase 2: _____ Inizia il: _____ Termina il: _____</p> <p>Fase 3: _____ Inizia il: _____ Termina il: _____</p> <p>Fase: _____ Inizia il: _____ Termina il: _____</p>
--

OBIETTIVO n°	MOTIVAZIONE	INDICATORI DI RISULTATO	VALORE ATTESO	PERSONALE COINVOLTO	COSTI	BENEFICI

PIANO OPERATIVO - esplicitazione delle fasi di attività e dei tempi per il raggiungimento dell'obiettivo

Fase 1: _____ Inizia il: _____ Termina il: _____ Fase 2: _____ Inizia il: _____ Termina il: _____ Fase 3: _____ Inizia il: _____ Termina il: _____ Fase: _____ Inizia il: _____ Termina il: _____

OBIETTIVO n°	MOTIVAZIONE	INDICATORI DI RISULTATO	VALORE ATTESO	PERSONALE COINVOLTO	COSTI	BENEFICI

PIANO OPERATIVO - esplicitazione delle fasi di attività e dei tempi per il raggiungimento dell'obiettivo

<p>Fase 1: _____ Inizia il: _____ Termina il: _____ Fase 2: _____ Inizia il: _____ Termina il: _____ Fase 3: _____ Inizia il: _____ Termina il: _____ Fase: _____ Inizia il: _____ Termina il: _____</p>

INDICATORI DI ATTIVITA' DEI PROCESSI GESTITI

SERVIZIO: 2

b) Indicatori di attività e/o efficacia	Cons. 2012	Cons. 2013	Cons. 2014	Prev. 2015	Prev. 2016
Processo/Servizio: Indicatore di misura dell'attività:					
Processo/Servizio: Indicatore di misura dell'attività:					
Processo/Servizio: Indicatore di misura dell'attività:					
Processo/Servizio: Indicatore di misura dell'attività:					
Processo/Servizio: Indicatore di misura dell'attività:					
Processo/Servizio: Indicatore di misura dell'attività:					

INDICATORI DI ATTIVITA' DEI PROCESSI GESTITI

SERVIZIO: 3

c) Indicatori di attività e/o efficacia	Cons. 2012	Cons. 2013	Cons. 2014	Prev. 2015	Prev. 2016
Processo/Servizio: Indicatore di misura dell'attività:					
Processo/Servizio: Indicatore di misura dell'attività:					
Processo/Servizio: Indicatore di misura dell'attività:					
Processo/Servizio: Indicatore di misura dell'attività:					
Processo/Servizio: Indicatore di misura dell'attività:					
Processo/Servizio: Indicatore di misura dell'attività:					