



**Comune di Pordenone**

Pordenone, 15 novembre 2012

## **ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

**OGGETTO: RELAZIONE FINALE SUL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE, DI MISURAZIONE E UTILIZZO DEI PREMI INCENTIVANTI, NEL RISPETTO DEL PRINCIPIO DI VALORIZZAZIONE DEL MERITO E DELLA PROFESSIONALITA'. ANNO DI VALUTAZIONE 2011.**

Il sistema di valutazione della performance individuale introdotto nel Comune di Pordenone è differenziato per le tre tipologie di personale presenti nell'organizzazione e cioè:

1. personale dipendente
2. personale incaricato di posizione organizzativa
3. personale dirigente

Il sistema di valutazione che riguarda il personale dipendente è stato introdotto, in applicazione alla normativa di legge e contrattuale a suo tempo vigente, con il Contratto collettivo decentrato integrativo territoriale sottoscritto in data 30 ottobre 2003.

Il sistema di valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa è stato introdotto, in applicazione alla normativa di legge e contrattuale a suo tempo vigente, a seguito di accordo in concertazione con le rappresentanze sindacali effettuato a livello territoriale ed adottato dalla Giunta comunale con deliberazione n. 284/2004

Il sistema di valutazione del personale con qualifica dirigenziale è stato introdotto, in applicazione alla normativa di legge e contrattuale a suo tempo vigente, a seguito di accordo in concertazione con le rappresentanze sindacali ed adottato dalla Giunta comunale con deliberazione n. 341/2005.

Dall'analisi dei sistemi di valutazione adottati ed applicati nell'Amministrazione comunale di Pordenone, si riscontra l'applicazione dei principali contenuti e regole cardine della riforma "Brunetta" introdotti successivamente in data 27 ottobre 2009 con il D.Lgs. 150/2009.

In particolare si evidenzia la stretta correlazione fra la valutazione individuale ed i risultati raggiunti rispetto al PEG approvato dalla Giunta comunale. Questa correlazione avviene a tutti i livelli della struttura, ma con particolare incidenza per i dirigenti ove viene preventivamente valutata anche la complessità degli obiettivi assegnati. Tale valutazione comporta un premio di risultato teorico diversificato che può concretizzarsi, come verificato

nel passato e confermato anche per l'anno oggetto di valutazione, anche in una differenza da 1 a 8.

La differenziazione per i dirigenti trova quindi proporzione diretta sul premio di risultato effettivamente corrisposto.

Un altro particolare aspetto che la riforma "Brunetta" considera importante è la comunicazione a preventivo dei valori ed indicatori di risultato attesi ed il monitoraggio in corso di esercizio. Dal sistema in uso si rileva che gli elementi di valutazione individuali e la compartecipazione nella realizzazione degli obiettivi (attraverso la procedura di verifica del PEG), è comunicata e monitorata in corso di anno. Il sistema di valutazione e monitoraggio delle attività in corso infatti, costituisce incentivo per i dipendenti a modulare, modificare, ed organizzare il proprio metodo lavorativo in un processo strutturato, orientandoli al risultato. In questo modo si è superata la vecchia concezione di valutazione delle prestazioni, che consisteva nella formulazione e conoscenza del giudizio solo a conclusione dell'attività svolta nel periodo preso a riferimento.

Non meno importante inoltre risulta la considerazione che l'affidamento degli obiettivi al gruppo di dipendenti (e quindi ai singoli centri di costo) ha come conseguenza necessaria una forte integrazione fra il personale che è incentivato a realizzare gli obiettivi anche con reciproca collaborazione, superando logiche individualistiche.

Si può concludere quindi che tale sistema, introdotto dal 2003, ha di fatto anticipato di sei anni la riforma approvata nell'ottobre 2009 dal Ministro Brunetta.

In sintesi infatti risultano già applicati e consolidati negli anni i seguenti principi cardine presenti nella riforma:

- definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance (organizzativa ed individuale);
- utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati.

Si riportano di seguito nel dettaglio la disciplina e le diverse fasi dei singoli processi di valutazione.

## **PERSONALE DIPENDENTE**

### **DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCEE INDIVIDUALE**

**ARTT. 35 E SEGG. DEL CONTRATTO COLLETTIVO DECENTRATO INTEGRATIVO TERRITORIALE SOTTOSCRITTO IL 30 OTTOBRE 2003**

### **CARATTERISTICHE**

1. Il sistema è volto a riconoscere l'impegno, la competenza professionale e la capacità operativa. E' studiato per migliorare le prestazioni dei dipendenti e prevede un ruolo importante del valutato nell'ambito del processo di valutazione. E' strettamente collegato agli obiettivi di PEG, PRO o PDO.
2. I Dirigenti e responsabili di servizio impostano le attività necessarie al miglioramento della funzionalità degli uffici, al miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia dell'azione amministrativa, e predispongono piani di lavoro, progetti ed iniziative in coerenza con gli obiettivi generali annualmente predeterminati dagli Enti. Nell'ambito di questi piani di lavoro, progetti e iniziative vengono assegnati alle persone obiettivi individuali o di gruppo.
3. Sono valutati i risultati ottenuti, le prestazioni rese anche con più elevato arricchimento professionale, l'impegno profuso, la qualità della prestazione individuale, la capacità di adattamento anche in unità operative diverse, le potenzialità espresse nell'ambito dell'attività svolta.
4. La valutazione è unica, eventualmente con pesi differenziati, per l'assegnazione del salario accessorio, per la progressione economica nella categoria, per il conferimento e le valutazioni periodiche delle posizioni organizzative ed eventualmente per la progressione verticale.
5. Il sistema deve essere semplice, in particolare per le categorie A e B, e per il primo passaggio alla categoria C.
6. Per l'erogazione dei compensi incentivanti la produttività avranno peso prevalente indicatori riferiti al grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG, PRO o PDO.
7. Per la progressione orizzontale nella categoria possono avere peso prevalente indicatori che valutino la disponibilità, il rapporto con l'utenza, la qualità del lavoro, l'impegno, la collaborazione nel gruppo, l'assunzione di responsabilità (anche sulla base degli obiettivi di PEG, PRO o PDO).

### **SOGGETTI COMPETENTI**

1. La valutazione è effettuata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, accertati o dal Nucleo di Valutazione o dal Sistema di Controllo di Gestione interno o da altro organo individuato nel Regolamento di Organizzazione dell'Ente.
2. La valutazione individuale è di competenza dei dirigenti o dei dipendenti titolari di posizione organizzativa con funzioni di direzione di unità organizzativa.
3. Relativamente alle posizioni organizzative la valutazione è di competenza del Nucleo di valutazione o di altro organo individuato nel Regolamento di Organizzazione dell'Ente per quanto riguarda i risultati, e del Segretario Comunale o del Direttore Generale per quanto riguarda gli aspetti comportamentali.

## PROCEDIMENTO DELLA VALUTAZIONE

4. La valutazione dei dipendenti è effettuata con utilizzo di una scheda di valutazione in cui sono indicati i criteri di valutazione contenuti nell'Art. 26 del CCRL 1.8.2002.
5. La scheda viene formulata dai rispettivi Uffici del Personale in modo omogeneo. A titolo di esempio si allega una scheda-tipo, utile per la valutazione dei dipendenti collocati in categoria C) (ALL. C).
6. Gli elementi di valutazione indicati nelle schede sono organizzati in due gruppi:
  - valutazione dell'apporto individuale al conseguimento degli obiettivi, con ponderazione totale pari a 60%;
  - valutazione degli aspetti comportamentali, con ponderazione totale pari a 40%;
7. Il soggetto competente alla valutazione, nella compilazione della scheda per ogni singolo dipendente, deve obbligatoriamente inserire e valutare quegli elementi previsti dall'Art. 26 del CCRL 1° agosto 2002, per ogni selezione finalizzata alla progressione orizzontale.
8. Per la valutazione dei dipendenti appartenenti alle categorie A e B, vengono valutati almeno n. 5 elementi dell'aspetto comportamentale, comprensivi di quelli specificatamente indicati per la categoria dall'Art. 26 del sopraccitato CCRL.
9. Per la valutazione dei dipendenti appartenenti alle categorie C e D, vengono valutati almeno n. 10 elementi dell'aspetto comportamentale, comprensivi di quelli specificatamente indicati per la categoria dall'Art. 26 del sopraccitato CCRL.
10. Oltre agli elementi di valutazione indicati alla voce "comportamenti organizzativi", può essere previsto un criterio relativo alla presenza complessiva in servizio, da riferirsi esclusivamente a quei profili professionali la cui assenza incide direttamente sulla funzionalità del servizio stesso. Il coefficiente di ponderazione è stabilito autonomamente dal dirigente o responsabile competente alla valutazione.
11. La ponderazione di ogni singolo elemento di valutazione, contenuto nella scheda di valutazione (ferma restando la ponderazione totale di 60 per la parte relativa agli obiettivi e di 40 per la parte relativa agli aspetti comportamentali - 100 totale) è definita da ogni dirigente o soggetto competente alla valutazione, sulla base delle proprie caratteristiche organizzative e necessità.
12. La scelta degli elementi di valutazione al di fuori di quelli previsti dall'Art. 26 e la ponderazione di ogni singolo elemento sono di competenza del soggetto competente alla valutazione del dipendente.
13. Il punteggio finale è pertanto ottenuto dalla somma dei prodotti fra il punteggio assegnato ad ogni singolo elemento di valutazione ed il relativo indice di ponderazione.
14. Il punteggio finale come sopra ottenuto è successivamente moltiplicato per il parametro di categoria, secondo la seguente tabella:
  - a) categoria A: parametro 1,00
  - b) categoria B e PLS: parametro 1,10
  - c) categoria C, PLA: parametro 1,30
  - d) categoria D, PLB e PLC: parametro 1,50
15. Il sistema prevede una definizione anticipata delle prestazioni attese.
16. Periodicamente, con cadenza non superiore a 6 mesi, e ad anno concluso, il responsabile di struttura effettua un monitoraggio con il dipendente o gruppo interessato, al fine di comunicare lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati e la verifica degli aspetti comportamentali attesi, con particolare riferimento agli scostamenti negativi.
17. Queste fasi sono comunicate al dipendente con colloquio a livello individuale o di gruppo, nel rispetto della normativa in materia di riservatezza dei dati (L. 675/95).
18. La scheda individuale è consegnata al dipendente.

19. Il punteggio finale, riportato in calce alla scheda individuale, è compendiato in una formulazione descrittiva. Qualora il giudizio risultasse negativo lo stesso dovrà essere adeguatamente motivato.

20. Il procedimento di valutazione ha cadenza annuale.

## **PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)**

Le schede di valutazione, il cui modello è stato introdotto dall'anno 2003 (V. ALLEGATO A), viene consegnato annualmente nel primo periodo dell'anno, unitamente alla comunicazione degli obiettivi di PEG previsti per lo stesso anno.

Ad anno concluso i dirigenti provvedono alla compilazione della scheda di valutazione, attraverso l'applicativo informatico in rete, che riporta per ogni valutatore:

- il gruppo di dipendenti da valutare, completo dei dati di qualifica e profilo professionale del dipendente e del periodo di servizio presso il centro di costo di competenza del valutatore;
- lo schema di scheda di valutazione già comunicata a preventivo al dipendente comprensivo dell'eventuale personalizzazione della misura della ponderazione sulle singole voci di valutazione.

Le schede sono compilate direttamente nel software con le valutazioni definite dai dirigenti e bloccate informaticamente. Viene prodotto l'originale cartaceo che è firmato dal dirigente valutatore e trasmesso in copia ai singoli dipendenti secondo la disposizione del contratto decentrato.

Il punteggio totale individuale della valutazione è estrapolato dall'applicativo informatico direttamente dal Servizio Gestione Risorse Umane.

Tale punteggio, insieme con il grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi di PEG (v. Documento sul referto della gestione 2011) e secondo i criteri definiti nel contratto integrativo, definiscono la misura del premio di produttività da liquidare al singolo dipendente.

Per tutti i dipendenti sono state compilate e sottoscritte la schede di valutazione per l'anno 2011.

Si riporta in allegato il prospetto di calcolo del premio di produttività analitico per singolo dipendente (compreso il valore per la singola quota di appartenenza al centro di costo in caso di partecipazione multipla), predisposto dal Servizio Gestione associata risorse umane, dal quale è rilevabile l'applicazione concreta dei diversi passaggi previsti dal processo di valutazione o ciclo della performance (V. ALLEGATO A1).

## PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

### DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCEE INDIVIDUALE

VERBALE DI CONCERTAZIONE, CONCLUSO A LIVELLO TERRITORIALE CON PIU' AMMINISTRAZIONI, CON LE OOSS ADOTTATO CON DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE N. 284 DEL 19 LUGLIO 2004.

### RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La valutazione delle attività svolte e dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati nell'anno di riferimento compete al Nucleo di Valutazione o altro Organo individuato nel Reg. di Organizzazione dell'Ente, sulla scorta di apposita relazione presentata dagli Incaricati di funzioni dirigenziali o di Posizione Organizzative, o comunque secondo la disciplina stabilita dai singoli regolamenti degli Enti.

La valutazione dei Funzionari interessati sotto il profilo comportamentale compete al Segretario Comunale o al Direttore Generale, o comunque secondo la disciplina stabilita dai singoli regolamenti degli Enti (dirigenti ove è presenta la dirigenza).

In relazione, per la valutazione delle prestazioni degli Incaricati di funzioni dirigenziali o di Posizione Organizzativa, si ritiene coerente fare riferimento ai principi di base contenuti nel D.Lgs n. 286 del 30 luglio 1999 ed in particolare anche al risultato complessivo conseguito dal rispettivo Dipartimento/Unità Operativa/Struttura etc. (valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'anno di riferimento) ed ai comportamenti individuali e relativo impegno connessi all'organizzazione ed impiego delle risorse assegnate per l'attuazione dei programmi individuati e definiti nel P.E.G./P.R.O.; si ritiene, infatti, che l'attività di valutazione in argomento non possa prescindere dalla conoscenza anche di tali elementi informativi.

Nel complesso, ai fini della valutazione della prestazione degli Incaricati di funzioni dirigenziali e/o di Posizioni Organizzative, si ritiene coerente fare quindi riferimento a due categorie di elementi oggetto di analisi:

- A) Il risultato complessivo conseguito dal dipartimento diretto in rapporto agli obiettivi assegnati nell'anno di riferimento;
- B) Il comportamento organizzativo.

La categoria A) misura il grado di realizzazione degli obiettivi fissati nel P.E.G./P.R.O. per il rispettivo dipartimento/unità operativa/struttura/servizio e di eventuali progetti obiettivo assegnati al medesimo ed eventualmente anche direttamente al funzionario.

La categoria B) viene scomposta in una pluralità di elementi singolarmente valutabili, ma coerenti fra loro, particolarmente significativi delle modalità espressive dell'esercizio della funzione direzionale:

1. capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e temperando i diversi impegni;
2. capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro;
3. capacità di far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi;

4. capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi e la selezione, a tal fine, del personale;
5. capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione;
6. qualità dell'apporto personale;
7. contributo all'integrazione tra i diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative;

## **PUNTEGGIO**

Categoria A) punti 30

Categoria B) punti 70

Totale punti 100

Nell'ambito della **categoria A)**, il punteggio è attribuito in base al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, come verificato dal Nucleo di Valutazione o altro organo competente. Sono conseguibili al massimo punti **30**.

Nell'ambito della **categoria B)**, per ogni elemento di valutazione viene attribuito un punteggio da **0** a **10** dal Direttore/Segretario o altro organo competente. Sono conseguibili al massimo punti **70**.

**Complessivamente sono quindi conseguibili ( cat. A + B) al massimo, punti 100.**

In relazione, la retribuzione di risultato verrà attribuita nelle seguenti percentuali della retribuzione di posizione assegnata:

punteggio complessivo fino a punti 30 non compete salario di risultato;

punteggio complessivo da 30,1 a 40 percentuale **15,00%**

punteggio complessivo da 40,1 a 50 percentuale **18,50%**

punteggio complessivo da 50,1 a 60 percentuale **22,00%**

punteggio complessivo da 60,1 a 70 percentuale **25,50%**

punteggio complessivo da 70,1 a 80 percentuale **29,00%**

punteggio complessivo da 80,1 a 90 percentuale **32,50%**

punteggio complessivo da 90,1 a 100 percentuale **35,00%**

L'esito della valutazione è comunicato dal Direttore/Segretario al Funzionario (dal dirigente ove esiste).

Poiché l'attività di valutazione è rivolta in particolare alla verifica e conseguente apprezzamento dei risultati dell'attività amministrativa e gestionale di ogni Incaricato di funzioni dirigenziali o di Posizione Organizzativa secondo un procedimento che si basa necessariamente sulla diretta conoscenza di elementi e circostanze caratterizzanti l'attività del valutato, la proposta di valutazione presuppone la partecipazione del valutato al procedimento.

Tenuto conto dei predetti riferimenti e criteri di valutazione si reputa conseguentemente necessario che, per ogni soggetto interessato alla valutazione, venga predisposto apposito prospetto che riassume sinteticamente gli aspetti, fatti e circostanze salienti che hanno caratterizzato la prestazione lavorativa individuale nel corso dell'anno, inoltre altresì opportuno prestabilire come di seguito, a titolo orientativo ed anche ai fini di agevolare la

partecipazione al procedimento, i riferimenti, i dati e gli elementi anche documentali, ritenuti più significativi e/o specificativi di ogni singolo aspetto di riferimento nell'ambito della **Categoria B**), di cui gli Organi competenti a valutare terranno conto nella formulazione della proposta di valutazione di ogni Funzionario interessato, in particolare:

**1) - Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando i diversi impegni.**

Valutazione della capacità di: stabilire la scala di priorità degli adempimenti di competenza, secondo le scadenze preordinate dalla legge e dai programmi; d'impiegare il tempo di lavoro secondo l'importanza e la complessità degli adempimenti; la disponibilità a gestire l'orario di lavoro con criteri di flessibilità secondo i tempi dell'amministrazione.

Elementi negativi di valutazione a titolo esemplificativo: eventuali richiami, sollecito al rispetto dei termini, inviti ad avviare tempestivamente o a concludere particolari e individuate procedure in sofferenza.

Valutazione generale sulla prestazione lavorativa riferita: al numero di giorni lavorativi effettivi nel corso dell'anno, all'intensità della prestazione lavorativa giornaliera, agli impegni di lavoro svolti extra orario di servizio, al tempo dedicato alla formazione e/o aggiornamento professionale, altri indici quantitativi pertinenti.

**2) - Capacità dimostrata nel motivare, guidare (e valutare) i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso un'equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro.**

Capacità di creare un clima organizzativo positivo all'interno del quale il singolo possa esprimere le potenzialità individuali e nel gruppo, promuovendo l'interesse all'apprendimento e al lavoro e alla condivisione degli obiettivi assegnati; la capacità di applicare gli istituti contrattuali.

Capacità di individuare e adottare idonei provvedimenti organizzatori in ordine alle attività, procedure e lavori del rispettivo Dipartimento/Unità Operativa/Struttura/Servizio, all'organizzazione del lavoro, alle procedure, al riparto dei carichi di lavoro. Capacità di valutazione dei collaboratori in sede di assegnazione delle attività e degli incentivi e/o altri istituti contrattuali.

Si indicano a titoli esemplificativo alcuni elementi negativi e/o circostanze comunque sintomatiche di disagio e/o di uno sfavorevole clima organizzativo interno al Dipartimento: conflitti interni che incidano negativamente sul lavoro, giudicati particolarmente gravi quando abbiano ricadute sull'utenza e che richiedano dispendio di tempo ed energie per il raffreddamento.

**3) - Capacità di far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi.**

Capacità di gestire i processi lavorativi nell'ambito delle norme senza aggravio dei procedimenti. Elementi positivi di valutazione a titolo esemplificativo: adozione di particolari direttive operative interne con esiti positivi. Elementi negativi: fondate doglianze da parte dell'utenza, dell'amministrazione, degli uffici di altre pubbliche amministrazioni in ordine a ritardi, lungaggini burocratiche, ingiustificata inosservanza dei termini, inadempimenti, appesantimento dell'iter.

**4) - Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi.**

Capacità d'iniziativa per la introduzione delle innovazioni tecnologiche (attuabili anche secondo una programmazione pluriennale) concluse con il documentato avvio di nuove procedure o degli stadi attuativi delle stesse (secondo il programma individuato) accompagnata da un'adeguata e documentata formazione del personale coinvolto.

**5) - Capacità dimostrata nelle attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione.**

Specifiche e documentate iniziative inerenti il monitoraggio di attività e servizi e delle correlate risorse assegnate con riferimento (seppur di primo approccio) al controllo di gestione, significative di un processo di ottimizzazione del rapporto tra costi e risultati.

**6) - Qualità dell'apporto personale.**

Valutazione della condotta nelle relazioni interpersonali con riferimento a: personale subordinato, responsabili degli altri dipartimenti/unità operative, Segretario/Direttore (dirigente), organi di indirizzo politico e utenza.

L'apprezzamento, basato sulla diretta e quotidiana conoscenza, è riferito ai comportamenti tenuti nell'espletamento delle attività ordinarie e di eventuali e specifici incarichi e ai loro riflessi sul complesso dei rapporti e relazioni interni ed esterni.

Sul piano delle competenze, saranno oggetto di apprezzamento, a titolo esemplificativo: la costante formazione, aggiornamento e perfezionamento anche autogestiti nonché studi di particolare valore per l'espletamento di incarichi speciali.

**7) - Contributo all'integrazione tra i diversi Uffici e Servizi e all'adattamento al contesto, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.**

Iniziative, anche interpersonali, direttamente assunte o proposte, allo scopo di favorire lo scambio di informazioni e collaborazioni tra i vari Uffici e Servizi, contributi attivi alla definizione di nuovi iter procedurali e un'efficace integrazione operativa tra i vari Uffici/Servizi in relazione all'evolversi della normativa o a intervenuti modelli operativi e/o relativo adattamento operoso ai cambiamenti. Ruolo attivo al superamento di situazioni di crisi e/o emergenze.

<<< >>>

Si reputa opportuno sottolineare che l'attività di valutazione non può intendersi riferita e limitata all'esame documentale ma deve intendersi integrata, necessariamente, da tutta una serie di apprezzamenti e giudizi dedotti dalla quotidiana e diretta conoscenza dell'attività svolta dal valutando nel periodo di riferimento e dei connessi comportamenti organizzativi e relative modalità di esplicazione, sempre in relazione alla attuazione dei programmi ed al raggiungimento degli obiettivi individuati nel P.E.G./P.R.O.

In relazione ed al fine di consentire di giungere alla formulazione di un giudizio disponendo di ogni e più opportuno ed ampio elemento informativo, le schede individuali di ogni valutando potranno essere integrate con ogni ulteriore dato ed elemento informativo caratterizzante la prestazione lavorativa ritenuto significativo quale ad esempio: l'entità della prestazione lavorativa extra orario, eventuali corsi di aggiornamento e perfezionamento e relativa durata, eventuale responsabilità di progetti obiettivo, entità del budget assegnato e gestito, eventuali richiami e/o procedimenti disciplinari, altri aspetti salienti.

Elementi informativi che potranno essere anche oggetto di precisazioni e/o informazioni in occasione dell'audizione del Funzionario interessato.

## **PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)**

Le schede di valutazione con il modello attualmente in uso è stato introdotto nell'anno 2004 (V. ALLEGATO B).

E' composto dagli elementi di valutazione indicati nel documento concertato con le OOSS integrata con la ponderazione definita per ogni singolo elemento di valutazione.

Ad anno concluso la scheda viene compilata:

- dall'OIV per quanto attiene al grado di raggiungimento degli obiettivi, sulla base del referto di gestione (v. Documento sul referto della gestione 2011)
- dai dirigenti competenti per quanto attiene alla valutazione degli aspetti comportamentali.

Le schede compilate con le valutazioni sono trasmesse ai singoli dipendenti in copia.

Tale giudizio complessivo, che quindi comprende il valore relativo al grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi di PEG, e secondo i criteri definiti nel contratto integrativo, definisce la misura della retribuzione di risultato da liquidare al singolo dipendente.

Per tutti i dipendenti incaricati di posizione organizzativa sono state compilate e sottoscritte le schede di valutazione per l'anno 2011.

Si riporta in allegato il prospetto di calcolo della retribuzione di risultato analitico per singolo dipendente, predisposto dal Servizio Gestione associate risorse umane, dal quale è rilevabile l'applicazione concreta dei diversi passaggi previsti dal processo di valutazione o ciclo della performance (V. ALLEGATO B1)

## PERSONALE DIRIGENTE

### DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE VERBALE DI CONCERTAZIONE CON LE OOSS ADOTTATO CON DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE N. 341 DEL 17 OTTOBRE 2005.

#### FATTORI DI VALUTAZIONE

La valutazione dei risultati di gestione dei dirigenti tiene conto di due aspetti principali:

- valutazione degli obiettivi di sviluppo, interventi e indicatori di performance di P.E.G. (scheda A)
- valutazione dei fattori della prestazione dirigenziale (scheda B).

La valutazione degli **obiettivi di sviluppo, interventi e indicatori di performance di P.E.G.**, è effettuata dal Direttore Generale (OGGI DALL'OIV) sulla base del referto del Controllo di gestione e sentito il Nucleo di valutazione, considerando la capacità dimostrata dai dirigenti nel raggiungere tutti gli obiettivi di P.E.G. assegnati.

La valutazione dei fattori della **prestazione dirigenziale** è effettuata dal Direttore Generale (per i punti da 1 a 5) e dal Sindaco (per il punto n. 6) considerando i seguenti aspetti comportamentali:

1. **Capacità organizzative:** (capacità dimostrata nell'ottimizzare i flussi di lavoro, nello stabilire le priorità operative, nel pianificare le attività e nell'anticipare i problemi e nella gestione della delega ai collaboratori).
  - a) Pianificazione ed organizzazione della attività:
    - identifica ed esplicita i percorsi che garantiscano il raggiungimento degli obiettivi, nel rispetto dei vincoli organizzativi presenti;
    - programma l'attività: organizza e gestisce le risorse in maniera funzionale all'obiettivo;
    - tiene monitorata l'attività introducendo tempestivamente misure correttive qualora necessarie;
  - b) Flussi:
    - indirizza i collaboratori nella gestione del proprio tempo in funzione e nel rispetto degli obiettivi e delle attività.
2. **Iniziativa ed autonomia:** (capacità dimostrata di perseguire nell'ambito della delega ricevuta obiettivi autonomi e di proporre iniziative innovative utili e realistiche).
  - a) Capacità di iniziativa (gestione attività e risorse umane):
    - coglie ed è attento alle esigenze dell'utenza interna/esterna, alle proposte dei collaboratori ed ai bisogni dell'organizzazione;
    - contribuisce a creare un clima che valorizzi ed incoraggi i processi di cambiamento ed innovazione;
    - attua modalità operative improntate sul coinvolgimento e il confronto od il convincimento senza imporre decisioni unilaterali;
  - b) Autonomia:
    - formula più alternative di soluzione tutte efficaci, valutando aspetti positivi e negativi.
3. **Efficienza:** (capacità dimostrata di migliorare il rapporto costi/benefici ed i rendimenti dei processi gestiti per produrre i risultati attesi).

- a) Calcola sempre i costi delle singole azioni, analizza gli spechi dovuti a sinergie mancate ed aiuta a cogliere i costi organizzativi nascosti;
  - b) Lavora in funzione degli obiettivi del sistema;
  - c) Organizza in maniera logica il lavoro, ne controlla l'esecuzione, verificando i carichi di lavoro;
  - d) Considera l'efficacia del reparto una variabile dell'efficienza del sistema.
4. **Contributo all'integrazione tra i diversi uffici e servizi:** (capacità dimostrata nel creare uno spirito collaborativo tra gli uffici e con i colleghi).
- a) Coglie con tempestività le richieste e le gestisce;
  - b) Esplica il proprio punto di vista anche quando è divergente;
  - c) Facilita l'espressione dei dubbi di chi lo ascolta;
  - d) Non si lascia condizionare dai conflitti ed aiuta il gruppo a gestire le dinamiche interne.
5. **Qualità apporto personale specifico:** (capacità dimostrata nella gestione dei collaboratori, interpretando correttamente il ruolo di rappresentante dell'azienda e dell'autorità che ne deriva, orientandoli al compito, monitorando e controllando le loro prestazioni).
- a) Analizza le propensioni rilevando le caratteristiche peculiari dei collaboratori rispetto agli obiettivi, mettendo le persone giuste al posto giusto con il loro consenso e con quello di gruppo;
  - b) Non colpevolizza, ma educa i collaboratori;
  - c) Fonda la propria credibilità su fiducia, competenza, dinamismo;
  - d) Assume la responsabilità dei risultati.
6. **Affidabilità:** (capacità di rispondenza alle funzioni per cui è stato proposto).
- a) Sa individuare i punti di forza e i punti di debolezza di un programma che gli viene proposto;
  - b) Di fronte ad inconvenienti non previsti creati dall'utenza interna/esterna cerca di dividerne le ragioni assumendo le proprie responsabilità, o difende il proprio operato cercando solamente scusanti per quanto è successo;
  - c) Sa cogliere ed avvisare per tempo su probabili evenienze o su fattori non previsti che potrebbero ostacolare o rendere non vantaggiosi i programmi formulati;
  - d) Reagisce attivamente di fronte a compiti non previsti.

## CALCOLO RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La quota destinata alla retribuzione di risultato è fissata nella misura del 20% del fondo ed è attribuita in rapporto a ciascuna retribuzione di posizione dirigenziale assegnata.

La quota individuale di cui sopra è così ripartita:

- 85% correlato ai risultati di P.E.G.
- 15% riservato all'eccellenza dei comportamenti;

La quota legata ai risultati è attribuita ad ogni singolo dirigente in misura corrispondente al grado di rilevanza degli obiettivi, interventi ed indicatori assegnati con il P.E.G. dell'anno di riferimento, sulla base della seguente griglia. La quota dell'85% dell'intero fondo per la retribuzione di risultato è totalmente assegnata ed è distribuita ai dirigenti in misura proporzionale ai valori assegnati.

GRADO DI RILEVANZA DEGLI OBIETTIVI, INTERVENTI ED INDICATORI	FASCIA DI RILEVANZA	% DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO
da 650	10	100
da 580 a 649	9	95
da 520 a 579	8	90
da 460 a 519	7	85
da 400 a 459	6	80
da 340 a 399	5	75
da 280 a 339	4	70
da 220 a 279	3	65
da 160 a 219	2	60
da 0 a 159	1	25

Il grado di rilevanza dei singoli obiettivi, interventi ed indicatori di attività è definito dalla Giunta comunale in sede di approvazione del PEG del relativo all'anno, tenendo conto del parere dell'eventuale tavolo tecnico composto da rappresentanti dei dirigenti e dell'Amministrazione.

La quota teorica di retribuzione di risultato come sopra assegnata, concluso l'anno di riferimento, è liquidata ai dirigenti secondo la valutazione percentuale di raggiungimento attribuita dal Direttore Generale, sulla base del referto del Controllo di Gestione e sentito il Nucleo di Valutazione (ora Organismo indipendente di valutazione).

**La quota riservata all'eccellenza dei comportamenti** è liquidata ai dirigenti sulla base della valutazione degli aspetti comportamentali, attribuita dal Direttore Generale (Segretario generale) e dal Sindaco sulla base degli elementi di valutazione di cui sopra.

La valutazione relativa ai Dirigenti di Servizio è effettuata sentendo preventivamente i Dirigenti di Settore.

La quota del fondo per la retribuzione di risultato eventualmente non liquidata per effetto della valutazione del grado di raggiungimento dei risultati di PEG e dell'eccellenza dei comportamenti è riassegnata al fondo dell'anno successivo.

### **PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)**

Le schede di valutazione con il modello attualmente in uso è stato introdotto nell'anno 2006 (V. ALLEGATO C).

La scheda è composta dagli elementi di valutazione indicati nel documento concertato con le OOSS ed è integrata con la ponderazione definita per ogni singolo elemento di valutazione.

Ad anno concluso la scheda è compilata in tre distinte fasi:

- dall'OIV per quanto attiene al grado di raggiungimento degli obiettivi, sulla base del referto di gestione (v. Documento sul referto della gestione 2011).
- dal Segretario Generale per quanto attiene alla valutazione di 5 elementi degli aspetti comportamentali.

- Dal Sindaco per quanto attiene alla valutazione di 1 elemento degli aspetti comportamentali.

La valutazione annuale dei dirigenti è proposta alla Giunta comunale in applicazione del secondo il comma 6 let. E) dell'art. 6 della L.R. 16/2010. In particolare la proposta contiene:

- la valutazione del peso degli obiettivi assegnati con il PEG del 2011;
- la fascia di rilevanza degli obiettivi e la conseguente percentuale di retribuzione di risultato acquisibile
- la percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Le schede compilate con le valutazioni e sottoscritte dai valutatori sono trasmesse ai singoli dirigenti in copia.

Tale giudizio complessivo, che quindi comprende il valore relativo al grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi di PEG, e secondo i criteri definiti nel documento concertato, definisce la misura della retribuzione di risultato da liquidare al singolo dirigente.

Per tutti i dirigenti sono state compilate e sottoscritte le schede di valutazione per l'anno 2011.

Si riporta in allegato il prospetto di calcolo della retribuzione di risultato analitico per singolo dirigente, predisposto dal Servizio Gestione associata risorse umane, dal quale è rilevabile l'applicazione concreta dei diversi passaggi previsti dal processo di valutazione o ciclo della performance (V. ALLEGATO C1)

## TRASPARENZA

I risultati della performance individuale come espressa dall'ammontare dei compensi di premialità per ciascun dipendente, incaricato di posizione organizzativa e dirigente, saranno pubblicati nel sito WEB istituzionale unitamente al bilancio sociale. I valori saranno espressi in forma aggregata con evidenza del grado di differenziazione operato.

Il valore individuale della retribuzione di risultato dei dirigenti sarà pubblicato nella sezione relativa alla retribuzione secondo la normativa di legge vigente.

I risultati individuali della valutazione comportamentale sono tutelati dalla privacy nella misura stabilita dall'art. 19 del D.Lgs. 196 del 30/6/2003 e s.m.i.

**L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**  
**- RAG. GIOVANNI COMELLI**

Responsabile del procedimento amministrativo: Marisa Turrini Tel. +390434/392479  
Dirigente della Struttura: dott. Paolo Gini

Indirizzo: Corso Vittorio Emanuele II, n° 64 - 33170 PORDENONE (PN)  
fax +3900434392523 - e-mail marisa.turrini@comune.pordenone.it  
web site: www.comune.pordenone.it

# COMUNE di PORDENONE

## DIPENDENTE

Categoria e posizione economica: D3  
Profilo Professionale: FUNZIONARIO TECNICO

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE FINALIZZATA  
ALLA PRODUTTIVITA' 2011 E PROGRESSIONE ECONOMICA  
ORIZZONTALE SUCCESSIVA

### ANNO DI VALUTAZIONE 2011

CAT. D - PROFILO AMMINISTRATIVO, CONTABILE E  
TECNICO

Anno	Dal	Al	%	Desc. Centro di Costo	Desc. Centro Elementare
2011	01/01/2011	31/01/2011	100	595 TUTELA E SOSTENIBILITA' AMBIENTALE	59501 TUTELA E SOSTENIBILITA' AMBIENTALE
2011	01/01/2011	31/01/2011	100	595 TUTELA E SOSTENIBILITA' AMBIENTALE	59502 GESTIONE PROGETTI SPECIALI ENERGIA
2011	01/02/2011	31/12/2013	100	170 BIBLIOTECA E ARCHIVIO STORICO	17002 ARCHIVIO STORICO

# DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE

## ADEGUATA VALORIZZAZIONE DELL'ESPERIENZA PROFESSIONALE

viene valutata l'abilità nello svolgere la prestazione lavorativa, per effetto dell'esperienza maturata. Viene valutato anche il possesso delle conoscenze richieste per svolgere il lavoro e l'utilizzo corretto di queste conoscenze per risolvere problemi operativi ed applicativi..

## CAPACITA' DI ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI, ANCHE IN UNITA' OPERATIVE DIVERSE E COLLABORAZIONE CON I COLLEGHI

viene valutata la disponibilità alla flessibilità ed al cambiamento: la capacità cioè non solo a rendersi flessibili nel tempo e nello spazio, ma anche ad accettare positivamente il cambiamento, anche in strutture diverse.

## COLLABORAZIONE CON I COLLEGHI

capacità e disponibilità a collaborare con i propri colleghi, anche di altre strutture, durante l'espletamento della propria attività, contribuendo anche a risolvere piccoli problemi di competenza, verso altre strutture, nell'ottica dell'ottimizzazione dei processi/procedimenti.

## DILIGENZA E CURA NELLO SVOLGERE IL PROPRIO LAVORO E NELL'UTILIZZO E CONSERVAZIONE DEGLI STRUMENTI E DELLE ATTREZZATURE

attenzione e cura nello svolgere i propri compiti e nell'utilizzo della strumentazione in dotazione.

## ESPERIENZA PROFESSIONALE

viene valutata l'abilità nello svolgere la prestazione lavorativa, per effetto dell'esperienza maturata.

## GRADO DI COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI LAVORATIVI DELL'ENTE, ORIENTAMENTO AL RISULTATO

viene valutata la capacità di assicurare un elevato livello di attività finalizzandola al conseguimento degli obiettivi assegnati, siano essi operativi o no.

**INIZIATIVA PERSONALE E CAPACITA' DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE O MIGLIORATIVE DELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO**  
viene valutata la capacità di intraprendere, anche in assenza di sollecitazioni esterne, azioni costruttive (sia operative che gestionali), che non rientrano in procedure preordinate, analizzando fattori critici e valutando impatti e rischi.

## OSSERVANZA DELLE SCADENZE ASSEGNATE

capacità di rispettare le scadenze assegnate nei procedimenti e nelle lavorazioni

## POTENZIALITA' ESPRESSE NELL'AMBITO DELL'ATTIVITA' SVOLTA

viene valutata la potenzialità espressa nel far fronte e gestire situazioni nuove, di crisi, non rientranti in procedure prefissate.

## PRESTAZIONI RESE

viene valutata la prestazione resa dal dipendente nello svolgimento dell'attività normale del servizio, con valori differenziati secondo le seguenti tipologie:

1. bisogni (risposta alla richiesta di soddisfazione di un bisogno espresso della collettività, o a necessità dell'Amministrazione);
2. interventi (specifiche attività da porre in essere entro termini o parametri predeterminati, cioè "le cose da fare", e che non rientrano nella casistica degli obiettivi).

## PRESTAZIONI RESE CON PIU' ELEVATO ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE

viene valutata la prestazione resa dal dipendente nello svolgimento dell'attività normale del servizio, con valori differenziati secondo le seguenti tipologie:

1. bisogni (risposta alla richiesta di soddisfazione di un bisogno espresso della collettività, o a necessità dell'Amministrazione);
2. interventi (specifiche attività da porre in essere entro termini o parametri predeterminati, cioè "le cose da fare", e che non rientrano nella casistica degli obiettivi).

vengono valutate, oltre alle prestazioni come sopra esplicitate, le attività che dimostrino un arricchimento della sfera delle competenze facenti capo al singolo:

1. capacità di sostituzione di colleghi di categoria equivalente e con un profilo professionale diverso;
2. resa di maggiori e migliori prestazioni dovute ad un'efficace formazione culturale e professionale.

## QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE RESA

vengono valutati i seguenti aspetti :

1. grado di adeguatezza alla prestazione richiesta commisurata ai contenuti del profilo di appartenenza, padronanza nei processi/procedimenti lavorativi di competenza;
2. disponibilità all'assunzione di responsabilità per il lavoro direttamente svolto.

## RISULTATI OTTENUTI:

il livello dei risultati ottenuti viene valutato sulla base del raggiungimento degli obiettivi di PEG, correlati al loro grado di difficoltà, tenuto conto dell'apporto individuale anche nel gruppo di lavoro.

da 0 a 2 = scarso; da 3 a 4 = limitato; 5 = insufficiente; 6 = significativo/sufficiente; 7 = apprezzabile; 8 = rilevante; 9 = elevato; 10 = eccellente

**PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE**

PARTE FISSA (importo assegnato alla struttura) → € 0,00

IMPORTO INDIVIDUALE CONSEGUIBILE → € 0,00

GRADO RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (nucleo/organo preposto alla valutazione) → 0,00 %

**A VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE AL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI - PARTE FISSA -**

obiettivi della struttura nei quali è coinvolto: QUELLI PREVISTI NEL PEG DEI PROPRI CENTRI DI COSTO

50%

N°	ELEMENTI VALUTAZIONE	VOTO	PESO	TOT.	
01	PRESTAZIONI RESE CON PIU' ELEVATO ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE	0	X 20 =	0	
02	QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE RESA	0	X 20 =	0	
03	RISULTATI OTTENUTI	0	X 20 =	0	
				60	0

**B VALUTAZIONE DEGLI ASPETTI COMPORTAMENTALI - PARTE FISSA -**

40%

N°	ELEMENTI VALUTAZIONE	VOTO	PESO	TOT.	
01	COMPETENZE DETENUTE RISPETTO ALLA PROFESSIONALITA' RICHIESTA DAL RUOLO E CAPACITA' DI SVILUPPARE LA PROFESSIONALITA' POSSEDUTA APPROFONDENDO LE PROPRIE CONOSCENZE	0	X 3 =	0	
02	CAPACITA' DI INDIVIDUARE E RISOLVERE IN AUTONOMIA I PROBLEMI CONNESSI AL RUOLO ASSEGNATO	0	X 3 =	0	
03	CAPACITA' DI ORGANIZZARE IL LAVORO PROPRIO E DEI COLLABORATORI IN SINTONIA CON GLI INDIRIZZI RICEVUTI ED I TEMPI PREFISSATI, E DI GESTIRE I CONFLITTI	0	X 3 =	0	
04	IMPEGNO PROFUSO	0	X 3 =	0	
05	CAPACITA' DI ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI ANCHE IN UNITA' OPERATIVE	0	X 3 =	0	
06	POTENZIALITA' ESPRESSE NELL'AMBITO DELL'ATTIVITA' SVOLTA	0	X 3 =	0	
07	GRADO DI COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI LAVORATIVI DELL'ENTE. ORIENTAMENTO AL	0	X 3 =	0	
08	CAPACITA' DI RAPPORTARSI IN MANIERA COSTRUTTIVA CON I COLLEGHI E DI CONTRIBUIRE ALL'ATTIVITA' DI GRUPPO	0	X 4 =	0	
09	INIZIATIVA PERSONALE E CAPACITA' DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE O MIGLIORATIVE	0	X 4 =	0	
10	CONTRIBUIRE AL MIGLIORAMENTO DELL'IMMAGINE DELL'ENTE ATTRAVERSO COMPORTAMENTI ADEGUATI NEI RAPPORTI CON GLI INTERLOCUTORI ESTERNI SIA UTENTI CHE ISTITUZIONALI	0	X 4 =	0	
11	ATTENZIONE ALLA QUALITA' DEI SERVIZI E DELLE RELATIVE MODALITA' DI EROGAZIONE	0	X 4 =	0	
12	ORIENTAMENTO AL RISULTATO E RISPETTO DEI TEMPI ASSEGNATI	0	X 3 =	0	
				40	0

PUNTEGGIO CONSEGUITO A+B (se uguale o maggiore di 500 punti partecipa alla distribuzione della produttività individuale, se uguale o maggiore a 600 punti concorre per la progressione economica) → 0

VALUTAZIONE SINTETICO-DESCRITTIVA:

ATA: \_\_\_\_\_

IL RESPONSABILE: \_\_\_\_\_

ATA: \_\_\_\_\_

IL DIRIGENTE DI SETTORE: \_\_\_\_\_

## ESTRATTO SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE (PROGRESSIONE ORIZZONTALE)

Non è abilitata la sezione perchè il punteggio conseguito (A+B) è inferiore a  
600

<b>D</b>	<b>ANZIANITA' DI SERVIZIO</b>
10%	Mesi di servizio prestato: <input type="text" value="381"/> X <input type="text" value="0,04167"/> = <input type="text"/>
	<input type="text" value="0,5 punti all'anno per un massimo di 10 punti."/> Punti: <input type="text" value="10"/> X <input type="text" value="10"/> = <input type="text" value="100"/>

**PUNTEGGIO COMPLESSIVO AI FINI DELLA GRADUATORIA PER LA  
PROGRESSIONE ECONOMICA**

C+D

100

NOTE AMMINISTRATIVE:

FIRMA PER RICEVUTA DEL DIPENDENTE: data \_\_\_\_\_ firma \_\_\_\_\_

SCHEDA BLOCCATA DA: BURAN SIMONA

Note blocco scheda:

## NOTE:

La scheda individuale è consegnata al dipendente. Il punteggio finale è compediato in una formula descrittiva. Qualora il giudizio risulti negativo lo stesso deve essere adeguatamente motivato.

La scheda compilata è trasmessa in originale all'Ufficio Gestione Risorse Umane per l'inserimento in fascicolo.

INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA: RETRIBUZIONE DI RISULTATO ANNO 2011

TABELLA RIASSUNTIVA DEI PUNTEGGI ATTRIBUITI CON INDICAZIONE DEL PUNTEGGIO FINALE

PERIODO DI VALUTAZIONE 2011

NOME COGNOME: \_\_\_\_\_

PARAMETRO	PESO: 30		PESO: 9,8		PESO: 12,6		PESO: 9,8		PESO: 11,2		PESO: 11,2		PESO: 5,6		PESO: 9,8		Punteggio complessivo	
	Punteggio:	Punteggio ponderato	Punteggio:	Punteggio ponderato	Punteggio:	Punteggio ponderato	Punteggio:	Punteggio ponderato	Punteggio:	Punteggio ponderato	Punteggio:	Punteggio ponderato	Punteggio:	Punteggio ponderato	Punteggio:	Punteggio ponderato		
		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
	Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati		Capacità dimostrata a gestire il proprio tempo di lavoro facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando i diversi impegni		Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonche mediante la gestione degli istituti previsti dai contratti di lavoro		Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi		Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi		Capacità dimostrata nelle attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione		Qualità nell'apporto personale		Contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative			
		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00

Note:

- 1 - per ogni elemento di valutazione è attribuito un punteggio da 0 a 10
- 2 - il punteggio è moltiplicato per il relativo peso, la sommatoria dei risultati dà il punteggio complessivo (su base 100)
- 3 - il punteggio - grado di raggiungimento degli obiettivi - è effettuata dall'O.I.V. sulla base del referto del controllo di gestione
- 4 - in relazione al punteggio complessivo, la retribuzione di risultato è attribuita secondo i seguenti valori percentuali della retribuzione di posizione:  
 fino a 30 punti non compete la retribuzione di risultato  
 da 30,1 a 40 percentuale del 15,00%  
 da 40,1 a 50 percentuale del 18,50%  
 da 50,1 a 60 percentuale del 22,00%  
 da 60,1 a 70 percentuale del 25,50%  
 da 70,1 a 80 percentuale del 29,00%  
 da 80,1 a 90 percentuale del 32,50%  
 da 90,1 a 100 percentuale del 35,00%

Data

Firma O.I.V.  
per quanto attiene al grado di raggiungimento degli obiettivi, sulla base del referto di gestione

Data

Firma DIRIGENTE  
per quanto attiene agli aspetti comportamentali

Data

Per ricevuta

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PER LA CORRESPONSIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI DIRIGENTI - ANNO 2011**

DIRIGENTE A TEMPO DETERMINATO/INDETERMINATO: \_\_\_\_\_

SETTORE/SERVIZIO: \_\_\_\_\_

PERIODO DI RIFERIMENTO DAL \_\_\_\_/\_\_\_\_/2011 AL \_\_\_\_/\_\_\_\_/2011

VOCI DI VALUTAZIONE:	PARTE A) VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI		VALUTAZIONE DEI FATTORI DELLA PRESTAZIONE DIRIGENZIALE												PARTE B)	
	Valutazione degli Obiettivi strategici ed indicatori di performance di P.E.G.	Capacità organizzativa	Iniziativa ed autonomia	Efficienza	Contributo all'integrazione tra i diversi uffici e servizi	Qualità apporto personale specifico	Affidabilità									
<p><b>SPECIFICA DEGLI ELEMENTI COSTITUENTI LE VOCI DI VALUTAZIONE:</b></p> <p>Grado complessivo di raggiungimento, secondo i risultati rilevati dal controllo di gestione</p>	<p>Capacità dimostrata nel raggiungere tutti gli obiettivi di P.E.G. assegnati</p>	<p>a) Pianificazione ed organizzazione della attività: 1- Identifica ed esplicita i percorsi che garantiscono il raggiungimento degli obiettivi, nel rispetto dei vincoli organizzativi presenti; 2- programma i attività: organizza e gestisce le risorse in maniera funzionale all'obiettivo; 3- tiene monitorata l'attività introducendo tempestivamente misure correttive qualora necessarie;</p> <p>b) Fissati: 1- Indirizza i collaboratori nella gestione del proprio tempo in funzione e nel rispetto degli obiettivi e delle attività.</p>	<p>a) Capacità di iniziativa (gestione attività e risorse umane): 1- coglie ed è attento alle esigenze dell'utenza interna/esterna, alle proposte dei collaboratori ed ai bisogni dell'organizzazione; 2- contribuisce a creare un clima che valorizzi ed incoraggi i processi di cambiamento ed innovazione; 3- attua modalità operative improntate sul coinvolgimento e il confronto od il convincimento senza imporre decisioni unilaterali;</p> <p>b) Autonomia: 1- formula più alternative di soluzione tutte efficaci, valutando aspetti positivi e negativi.</p>	<p>a) Calcola sempre i costi delle singole azioni, analizza gli spechi dovuti a sinergie mancate ed aiuta a cogliere i costi organizzativi nascosti; b) Lavora in funzione degli obiettivi del sistema;</p> <p>c) Organizza in maniera logica il lavoro, ne controlla l'esecuzione, verificando i carichi di lavoro;</p> <p>d) Considera l'efficacia del reparto una variabile dell'efficienza del sistema.</p>	<p>a) Coglie con tempestività le richieste e le gestisce; b) Esplicita il proprio punto di vista anche quando è divergente; c) Facilita l'espressione dei dubbi di chi lo ascolta; d) Non si lascia condizionare dai conflitti ed aiuta il gruppo a gestire le dinamiche interne.</p>	<p>a) Analizza le propensioni rilevando le caratteristiche peculiari dei collaboratori rispetto agli obiettivi, mettendo le persone giuste al posto giusto con il loro consenso e con quello di gruppo; b) Non colpevolizza, ma educa i collaboratori; c) Fonda la propria credibilità su fiducia, competenza, dinamismo;</p> <p>d) Assume la responsabilità dei risultati.</p>	<p>a) Sa individuare i punti di forza e i punti di debolezza di un programma che gli viene proposto; b) Di fronte ad inconvenienti non previsti creati dall'utenza interna/esterna cerca di condividere le ragioni assumendo le proprie responsabilità, o difende il proprio operato cercando soluzioni scusanti per quanto è successo; c) Sa cogliere ed avvisare per tempo su probabili evenienze o su fattori non previsti che potrebbero ostacolare o rendere non vantaggiosi i programmi formulati;</p> <p>d) Reagisce attivamente di fronte a compiti non previsti.</p>									
<p><b>PONDERAZIONE DELLA VALUTAZIONE ATTRIBUITA ALLE SINGOLE VOCI:</b></p> <p>100</p>	20	12	20	12	16	20										
<p><b>VALUTAZIONE</b> (Punteggio da 0 a 10)</p>	<p>Punteggio: _____</p>	<p>Punteggio: _____</p>	<p>Punteggio: _____</p>	<p>Punteggio: _____</p>	<p>Punteggio: _____</p>	<p>Punteggio: _____</p>										
<p>LOI.V. per quanto attiene al grado di raggiungimento degli obiettivi, sulla base del riepilogo di gestione</p> <p>Data _____</p>	<p>0,00</p>	<p>0,00</p>	<p>0,00</p>	<p>0,00</p>	<p>0,00</p>	<p>0,00</p>										
<p><b>SOGGETTO VALUTATORE:</b></p> <p>_____ (firma)</p>	<p>Il Segretario Generale</p> <p>Data _____</p> <p>_____ (firma)</p>															
<p><b>PUNTEGGIO TOTALE</b></p> <p>TOTALE PARTE A) 0,00</p>	<p>TOTALE PARTE B) 0,00</p>															

Data \_\_\_\_\_ Per ricevuta \_\_\_\_\_

2





**RETRIBUZIONE DI RISULTATO INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA - ANNO 2011**

CAT. A) RISULTATI/OBIETTIVI		CATEGORIA B) - ASPETTI COMPORTAMENTALI					
(VALORE CON PESATURA OBIETTIVI)	Capacità dimostrata a gestire il proprio tempo di lavoro facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando i diversi impegni	Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti previsti dai contratti di lavoro.	Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e promuovendo la qualità dei servizi.	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi	Capacità dimostrata nelle attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione.	Qualità nell'apporto personale	Contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.
	PESO "30"	PESO "9,8"	PESO "12,6"	PESO "9,8"	PESO "11,2"	PESO "11,2"	PESO "5,6"

TOTALE PUNTEGGIO	MESI DI INCARICO	RETRIBUZIONE DI POSIZIONE CORRISPOSTA	VALORE % RETRIB. RISULTATO (in base alla valutazione)	RETRIBUZIONE DI RISULTATO	INCENTIVI PER LA PROGETTAZ.
------------------	------------------	---------------------------------------	---	---------------------------	-----------------------------

AMBROSIO BERNARDO							
BIANCHET MAURIZIO							
BORTOLUSSI MICHELE							
BRESSAN FULVIA							
CANALE LORIS							
CIGANA SILVIA							
DE BIASIO FRANCESCA							
DEL MESTRE TIZIANO							
DI PRIMA GIOVANNI							
FLAIBAN MARIA ROSA							
FRANZIN STEFANO							
IUS LUCIANO							
LISETTO MIRALDA							
LUTMAN GUIDO							
MORO EMILIANA							
PREDONZAN ALESSANDRA							
ROMANO GEMMA							

0,00				0,00	
0,00				0,00	
0,00				0,00	
0,00				0,00	
0,00				0,00	
0,00				0,00	
0,00				0,00	
0,00				0,00	
0,00				0,00	
0,00				0,00	
0,00				0,00	
0,00				0,00	
0,00				0,00	
0,00				0,00	
0,00				0,00	
0,00				0,00	
0,00				0,00	
0,00				0,00	
0,00				0,00	

**RETRIBUZIONE DI RISULTATO INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA - ANNO 2011**

CAT. A) RISULTATI/OBIETTIVI		CATEGORIA B) - ASPETTI COMPORTAMENTALI					
(VALORE CON PESATURA OBIETTIVI)	Capacità dimostrata a gestire il proprio tempo di lavoro facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando i diversi impegni	Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti previsti dai contratti di lavoro.	Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e promuovendo la qualità dei servizi.	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi	Capacità dimostrata nelle attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione.	Qualità nell'apporto personale	Contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.
	PESO "30"	PESO "9,8"	PESO "12,6"	PESO "9,8"	PESO "11,2"	PESO "11,2"	PESO "5,6"

TOTALE PUNTEGGIO	MESI DI INCARICO	RETRIBUZIONE DI POSIZIONE CORRISPOSTA	VALORE % RETRIB. RISULTATO (in base alla valutazione)	RETRIBUZIONE DI RISULTATO	INCENTIVI PER LA PROGETTAZ.
------------------	------------------	---------------------------------------	---	---------------------------	-----------------------------

SIST SERGIO								
TASSAN CASER OFELIA								
TONEGUZZI MARCO								

0,00				0,00	
0,00				0,00	
0,00				0,00	

0,00	TOT.	0,00	0,00
------	------	------	------





