



Comune di Pordenone

Comune di
Roveredo in Piano



Comune di
Roveredo in Piano

Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei

- dirigenti**
- funzionari incaricati di
posizione organizzativa**
- dipendenti**

Data 27/02/2014

L'Organismo indipendente
di Valutazione (O.I.V.)
F.to rag. Giovanni Comelli

Data 27/02/2014

Il dirigente del Servizio Gestione
Associata Risorse Umane
F.to dott. Paolo Gini

Approvato con deliberazioni di Giunta Comunale
n. 52/2014 del 28/02/2014 – Comune di Pordenone
n. 93 del 03/12/2014 – Comune di Roveredo in Piano

DECORRE DAL 01/01/2014

Sommario

1. - DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	3
1.1 ASPETTI GENERALI.....	3
<i>Tabella 1.- Fasi di approvazione e validazione del Sistema di misurazione e valutazione.....</i>	<i>4</i>
<i>Tabella 2.- Il modello bisogni - impatto</i>	<i>5</i>
1.2 DOCUMENTAZIONE	7
2. – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	8
2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	8
2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE	8
3. – PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	9
3.1 RISULTATI DELLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA	9
SCHEDA TIPO – OBIETTIVO OPERATIVO.....	10
SCHEDA TIPO - INTERVENTO	11
SCHEDA TIPO INDICATORI DI ATTIVITA' ORDINARIA.....	12
SCHEDA PER DEFINIZIONE GRADO DI RILEVANZA DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	13
3.1.1 - Processo di valutazione dei risultati della programmazione operativa	14
3.1.2 – Pesatura dei risultati della programmazione operativa sulla performance individuale.....	15
3.2 - RAGGIUNGIMENTO DI EVENTUALI SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI (SOLO PER IL PERSONALE DIRIGENTE)	15
.....	15
3.3 - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI, ED ALTRI ASPETTI PREVISTI DALLA NORMATIVA IN ESSERE	16
(COMPRESA PER I DIRIGENTI LA CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI).....	16
4. - METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – DIRIGENTI -.....	16
4.1 MODALITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	16
<i>Figura 1. - La scheda di valutazione della performance individuale - DIRIGENTI.....</i>	<i>16</i>
<i>Definizioni dei valori per i principali elementi di valutazione:.....</i>	<i>19</i>
4.2 – PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE – CAPACITÀ, COMPETENZE, COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	24
4.3 – CORRELAZIONE FRA LA PERFORMANCE E LA PREMIALITÀ.....	25
5. - METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – FUNZIONARI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....	26
5.1 - LE MODALITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	26
<i>Figura 2. - La scheda di valutazione della performance individuale - FUNZIONARI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....</i>	<i>26</i>
5.2 – PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE – CAPACITÀ, COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	28
5.3 – CORRELAZIONE FRA LA PERFORMANCE E LA PREMIALITÀ.....	28
6. - METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – DIPENDENTI.....	28
6.1 - LE MODALITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	28
<i>Figura 3. - La scheda di valutazione della performance individuale - DIPENDENTI.....</i>	<i>29</i>
<i>Definizioni dei valori per i principali elementi di valutazione:.....</i>	<i>30</i>
6.2 – PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE – CAPACITÀ, COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	31
6.3 – CORRELAZIONE FRA LA PERFORMANCE E LA PREMIALITÀ.....	32
7. – NORMA TRANSITORIA DI PRIMA APPLICAZIONE	33

1. - Descrizione del sistema di misurazione e valutazione

1.1 Aspetti generali

Il sistema di gestione della performance dell'ente si basa sulle linee guida in materia di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del personale, approvate dal Consiglio comunale con deliberazione n. 15 del 21 febbraio 2011, in applicazione della legge regionale n. 16/2010, e sul "Regolamento sui controlli interni" approvato con deliberazione del Consiglio comunale n.7 dell'11 febbraio 2013, in applicazione dell'art. 147 del TUEL come novellato dal D.L. 174/2012 convertito nella legge n. 213/2012.

Il sistema di gestione della performance ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance intesa quale contributo che una entità (individuo, gruppo di individui, ambito organizzativo o ente) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Il sistema di gestione della performance costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente interrelati:

- il sistema di pianificazione strategica
- il sistema di programmazione e controllo
- il sistema di misurazione e valutazione della performance
- il sistema premiale
- il sistema di trasparenza e di integrità

Il Sistema risponde ai seguenti principi generali:

- programmazione e progettualità
- efficacia, economicità ed efficienza
- qualità dei servizi
- soddisfazione dell'utenza
- autonomia e responsabilità
- aggregazione delle attività per centri di responsabilità e misurazione per centri di costo
- flessibilità
- comunicazione e collaborazione
- innovazione
- semplificazione, accessibilità e trasparenza dell'azione amministrativa

In particolare, il **sistema di misurazione e valutazione** è costituito dall'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire:

- i criteri di misurazione e valutazione della performance di ente e di unità organizzativa intesa come centro di costo singolo o aggregato e delle persone che vi operano
- le tecniche di rappresentazione della performance
- le modalità di monitoraggio della performance
- le modalità di verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati e degli eventuali scostamenti tra performance realizzata e performance attesa.

Il supporto alla definizione del Sistema di misurazione e valutazione rientra nella competenza degli O.I.V. per effetto della previsione normativa contenuta sia dell'art. 30, c. 3 del D.Lgs.

150/2009, sia nella legge regionale 16/2010 in ordine alle funzioni di monitoraggio del funzionamento del sistema, della validazione della relazione sulla prestazione, ecc..

La competenza all'adozione del sistema di valutazione di cui al presente documento, spetta alla Giunta comunale che lo adotta con apposito provvedimento nel rispetto delle relazioni sindacali previste.

Tabella 1.– Fasi di approvazione e validazione del Sistema di misurazione e valutazione

FASI	SOGGETTI
Proposta del sistema di misurazione e valutazione della performance	A cura del Segretario Generale
Validazione del sistema di misurazione e valutazione della performance	A cura dell'Organismo indipendente di valutazione
Approvazione del sistema di misurazione e valutazione della performance	Giunta comunale

Il Sistema è strutturato in modo tale da (cfr. delibera CIVIT n. 104/2010):

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenza degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'ente nel suo complesso;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'ente anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (art. 6 comma 2 lett. a) della L.R. 16/2010);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni che agli interlocutori esterni;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

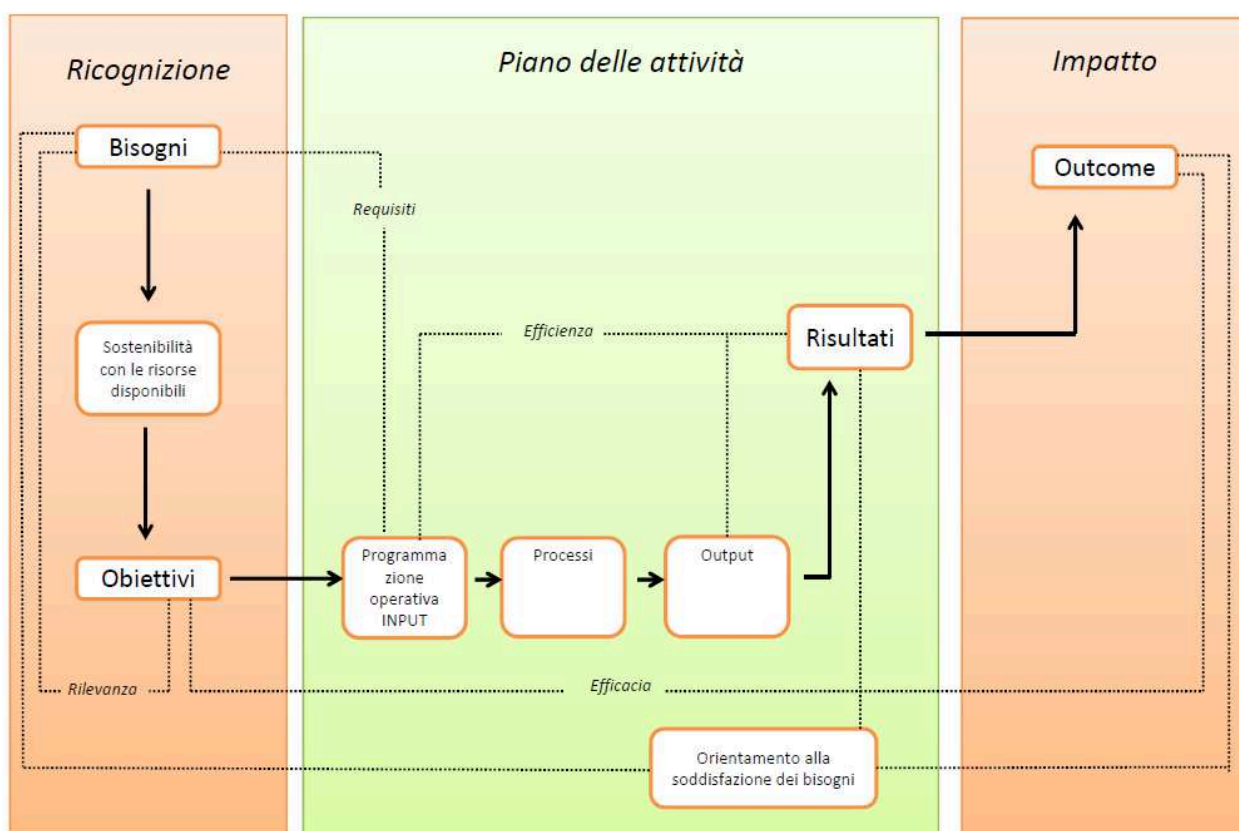
La performance attesa e conseguita, in termini di efficacia ed efficienza, è rappresentata attraverso l'esplicitazione di:

- obiettivi strategici
- obiettivi gestionali, intesi come obiettivi di sviluppo e target su indicatori e parametri delle performance, redatti secondo i principi di validità tecnica, di legittimazione da parte degli *stakeholder*/O.I.V. e di tempestività. Gli stessi sono definiti secondo le caratteristiche stabilite all'art. 6, comma 3 della L.R. 16/2010;
- competenze e comportamenti organizzativi individuali;

I primi due elementi costituiscono il contenuto del Piano della prestazione, integrato al PEG (art. 6 c. 2 lett. a) L.R. 16/2010), sono valutati attraverso la redazione della relazione consuntiva sulla prestazione, integrata al Rapporto di gestione (referto) (art. 6 c. 2 lett. b) L.R. 16/2010). Le competenze ed i comportamenti organizzativi individuali sono valutati attraverso la compilazione delle schede di valutazione individuali.

I profili di performance relativi alle politiche ed ai servizi dell'ente sono classificabili con l'aiuto del modello bisogni – impatti proposto dalla Delibera 89/2010 della C.I.V.I.T. ed adattato alla specificità dell'Ente (Figura 1).

Tabella 2.- Il modello bisogni - impatto



Più precisamente:

- la **sostenibilità** con le risorse disponibili costituisce la compatibilità con le risorse a disposizione, correlate cioè alla qualità e quantità delle dotazioni strumentali, delle risorse finanziarie e delle risorse umane;
- l'**Orientamento alla soddisfazione dei bisogni** costituisce la capacità di soddisfare i "bisogni attraverso" "impatti" coerenti;
- l'**efficacia**, riguarda il rapporto tra "obiettivi" programmati e "risultati" conseguiti;
- l'**efficienza** è intesa come il rapporto tra quantità di risorse impiegate ("input") e quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti ("output").

La lettura combinata dell'efficacia e dell'efficienza costituisce la rappresentazione dell'economicità dell'azione amministrativa.

Le dimensioni della performance sono monitorati attraverso sistemi di indicatori classificabili nel modo seguente:

Gli indicatori di scenario: esprimono lo scenario di riferimento per l'attività del servizio interessato in termini di domanda potenziale o di tipologia di utente richiedente il servizio. Ne sono un esempio:

- N. di bambini residenti 0 - 2 anni (36 mesi) (Servizio Asili Nido);
- % utenti residenti (Servizio Biblioteca);
- N utenti potenziali del servizio refezioni.

Gli indicatori di bisogno: gli indicatori di bisogno espongono la domanda espressa di un determinato prodotto/servizio da parte del cittadino utente o da parte dell'Amministrazione per i servizi interni. Ne sono un esempio:

- N. di domande presentate al servizio refezioni,(servizio Refezioni);
- N. richieste di permessi di costruire presentati, (Edilizia privata);
- N. di domande presentate tempo indeterminato (Casa serena).

Gli indicatori di attività: gli indicatori di attività esprimono in termini numerici i prodotti realizzati (l'output) realizzato da un determinato centro di costo. Ne sono un esempio:

- il "numero di pasti erogati dal servizio refezioni";
- il numero di permessi a costruire esaminati (Edilizia privata);
- il numero di utenti presi in carico a Casa Serena.

Gli indicatori di efficienza: l'efficienza misura il rapporto tra risorse impiegate (input) e prodotti realizzati (output). Ad esempio:

- il tempo medio dedicato per permesso a costruire (Edilizia privata);
- % copertura posti per utente tempo indeterminato (Casa Serena);
- N. pasti prodotti per ora lavorata.

Gli indicatori di efficacia: l'efficacia misura il rapporto tra risultati realizzati (output) e obiettivi prefissati. Ne sono un esempio:

- Tempo medio evasione istanze rilascio permessi di costruire (gg) (Edilizia privata);
- Tempo medio di evasione istanze media distribuzione (gg) (Sportello unico).

Gli indicatori di qualità: sono relativi alle caratteristiche dei prodotti e dei servizi erogati nonché ai risultati delle indagini sulla soddisfazione degli utenti destinatari dei servizi stessi. Ne sono un esempio:

- Grado di rispetto della CARTA DEI SERVIZI (Casa Serena);
- Valutazione complessiva questionario soddisfazione utenti (Refezione scolastica);
- N. reclami presentati (Servizio Onoranze funebri).

Gli indicatori di risorse: esprimono le risorse assorbite per la realizzazione di un determinato prodotto o servizio. Ne sono un esempio:

- N. ore dedicate al trattamento dei permessi a costruire (Edilizia privata);
- N. ore dedicate alla assistenza e gestione utenza(servizio Biblioteca);
- N. ore dedicate alla Polizia stradale e Sicurezza urbana (Servizio Polizia Municipale).

Gli indicatori di impatto: misurano quanto le azioni intraprese hanno effettivamente realizzato il risultato atteso. Ne sono un esempio:

- N. utenti dimessi che trovano occupazione (servizio sociale - orienta lavoro);
- N. ingressi complessivi ai quattro musei civici per realizzazione mostre(servizi Musei).

In alcuni casi limitati, possono essere assegnati obiettivi anche utilizzando gli indicatori di attività. Esempio:

- N. presenze in sede centrale (servizio Biblioteca).

1.2 Documentazione

I documenti che costituiscono il sistema integrato di pianificazione e controllo, come prescritto dalla normativa (es. piano della prestazione, relazione sulla prestazione, documenti di validazione ecc..) sono indicati nelle Linee guida in materia di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del personale, approvate dal Consiglio comunale con deliberazione n. 15 del 21 febbraio 2011, unitamente al Regolamento sui controlli interni approvato con deliberazione del Consiglio comunale n. 7 dell'11 febbraio 2013, e che qui integralmente si richiamano.

2. – Performance organizzativa e performance individuale

2.1 Performance organizzativa

La performance organizzativa è il contributo apportato dall'organizzazione nel suo complesso o dall'unità organizzativa (intesa come centro di costo e/o area di responsabilità), attraverso la propria azione, al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

In particolare, gli ambiti analitici del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, rilevabili dalla citata L.R. 16/2010 sono:

- a) definizione degli obiettivi strategici ed operativi in relazione ai bisogni della collettività;
- b) definizione degli obiettivi strategici ed operativi in relazione alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione o dell'ente,
- c) definizione ed assegnazione di obiettivi strategici ed operativi alle unità organizzative, tenuto conto della qualità e quantità delle risorse finanziarie, strumentali e umane disponibili;
- d) attuazione degli obiettivi individuati, ovvero la misurazione, in termini oggettivi e chiari, dell'effettivo grado di raggiungimento dei risultati, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, rilevando gli eventuali scostamenti;
- e) utilizzo di modalità interattive finalizzate alla partecipazione dei cittadini alla valutazione;

2.2 Performance individuale

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

La performance individuale comprende la definizione ed assegnazione di obiettivi strategici ed operativi individuali ai dirigenti, eventualmente attribuiti.

3. – Performance individuale

La misurazione e la valutazione della performance individuale è determinata:

- dai risultati della *programmazione operativa*, definiti con il PEG che contiene il piano della prestazione, relativi all'ambito organizzativo di riferimento;
- dal raggiungimento di eventuali specifici *obiettivi individuali* monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna (SOLO PER IL PERSONALE DIRIGENTE);
- dalle *competenze (intese come conoscenze e capacità)* che si esplicano attraverso i *comportamenti organizzativi*, ed altri aspetti previsti dalla normativa in essere (compresa per i dirigenti la capacità di valutazione dei propri collaboratori).

Il sistema di rilevazione dei risultati della programmazione operativa e degli eventuali obiettivi individuali è costruito su metodologie di analisi predeterminate e considera dati di performance oggettivi e misurabili. La valutazione degli aspetti comportamentali è effettuata sulla base di schede di valutazione nelle quali sono spiegati gli elementi di valutazione, il relativo significato, nonché l'esplicitazione del significato dei diversi livelli di giudizio, con il fine di rendere il più possibile coerenti e confrontabili i giudizi dei diversi valutatori. Ciò non toglie che, proprio in quanto espressioni di giudizio personali, il sistema prevede che le valutazioni individuali degli aspetti comportamentali, ai fini della premialità e delle eventuali progressioni di carriera, siano comparate solo con quelle espresse dal medesimo valutatore, senza pertanto alcun raffronto con i giudizi espressi dagli altri valutatori.

In caso di mancato raggiungimento o raggiungimento parziale della programmazione operativa o degli obiettivi individuali, la corrispondente quota del compenso per la produttività non viene erogata ed è assegnata al fondo previsto dal contratto collettivo per l'anno successivo.

3.1 Risultati della programmazione operativa

La misurazione dei risultati della programmazione operativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di **indicatori** e **parametri** a rilevanza interna ed esterna che sono declinati in OBIETTIVI, INTERVENTI, INDICATORI DI ATTIVITA' ORDINARIA.

Il rispetto quanti-qualitativo degli adempimenti obbligatori previsti dalla normativa, possono essere inseriti in specifici obiettivi: a titolo esemplificativo gli obblighi relativi alla trasparenza (D.Lgs. 33/2013), al codice dell'amministrazione digitale (D.Lgs. 82/2005), alla legge anticorruzione (L.190/2013), ecc...

Per ogni obiettivo, intervento o per gli indicatori di attività ordinaria selezionati, è assegnato un **indicatore del grado di rilevanza** che lo stesso assume nell'ambito complessivo della valutazione della performance.

A ciascun indicatore o parametro è associato un **target** inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo.

La pesatura degli obiettivi deve prendere in esame la loro strategicità, il grado di innovazione, la complessità realizzativa ed ogni altro criterio che ne motivi la correlazione al sistema premiale.

SCHEDA TIPO – OBIETTIVO OPERATIVO

COMUNE di PORDENONE - Stato di attuazione degli obiettivi di P.E.G. 2013

Scheda E

Fase Descrizione	Centro	Previsione			Avanzamento			Revisione			Stato	Peso fase	Realiz.ne
		Inizio	Fine	gg	Inizio	Fine	gg	Inizio	Fine	gg			
185 MUSEI													
Cod. Programma: 010 Dirigente: _____													
Referente CDG: _____													
18504 Galleria d'Arte Moderna Parco1 #													
A Gestione struttura Parco 1													
Codice: 001 Rilevanza obiettivo: 105 Responsabile obiettivo: MAURO Patrizia													
Data: 05-nov-11 Realizzazione mostra dedicata ad ARMANDO PIZZINATO. Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea "Armando Pizzinato". Dal 9 febbraio al 9 giugno 2013. Prorogata al 14 luglio 2013.													
Modifiche: _____													
Eliminato: _____													
Pluriennale: <input checked="" type="checkbox"/> Sì													
Obiet. tipologia: MIGL Concluso: <input checked="" type="checkbox"/> Sì Risorse umane coinvolte: _____ % Collaborazione Est.: _____ Importo: 0,00													
Elenco Indicatori													
01	% di realizzazione				100			100				0,00	100%
02	N. visitatori				9000			9782				782,00	109%
03	N. giorni apertura				143			173				30,00	121%
04	N. opere percorso espositivo				120			143				23,00	119%
05	N. opere richieste in prestito				107			131				24,00	122%
06	N. prestatori pubblici coinvolti				15			15				0,00	100%
07	N. eventi collaterali				5			7				2,00	140%
FASI DELL'OBIETTIVO													
Fase Descrizione	Centro	Previsione			Avanzamento			Revisione			Stato	Peso fase	Realiz.ne
		Inizio	Fine	gg	Inizio	Fine	gg	Inizio	Fine	gg			
01	DEFINIZIONE PROGETTO GENERALE	06-nov-11	30-gen-12	85	06-nov-11	30-gen-12	85			0	CONCLUSA	0	0
02	INDIVIDUAZIONE OPERE, RICHIESTE PRESTITI E DEF. PERCORSO ESPOSITIVO	01-gen-12	30-giu-12	181	01-gen-12	30-giu-12	181			0	CONCLUSA	0	0
03	CAMPAGNA FOTOGRAFICA	01-feb-12	30-set-12	242	01-mag-12	18-dic-12	231			0	CONCLUSA IN RETARDO (79GG)	0	0
04	IDEAZIONE GRAFICA COORDINATA E REAL. MATERIALE PROMOZIONALE	01-apr-12	15-ott-12	197	05-nov-12	31-dic-12	56			0	CONCLUSA IN RETARDO (79GG)	0	0
05	PRATICHE GESMO	01-apr-12	31-gen-13	305	16-ago-12	31-gen-13	168			0	CONCLUSA	0	0
Controllo di Gestione Ver. 4.14													
18504 1													
Pagina 1 di 2													

COMUNE di PORDENONE - Stato di attuazione degli obiettivi di P.E.G. 2013

Scheda E

Fase Descrizione	Centro	Previsione			Avanzamento			Revisione			Stato	Peso fase	Realiz.ne
		Inizio	Fine	gg	Inizio	Fine	gg	Inizio	Fine	gg			
06	CAMPAGNA STAMPA	01-apr-12	09-giu-13	434	10-ago-12	09-giu-13	303			0	CONCLUSA	0	0
07	TESTI	01-giu-12	15-ott-12	136	01-giu-12	30-nov-12	182			0	CONCLUSA IN RETARDO (46GG)	0	0
08	REALIZZAZIONE CATALOGO (ESECUTIVO)	01-ott-12	31-dic-12	91	29-ott-12	10-gen-13	73			0	CONCLUSA IN RETARDO (10GG)	0	0
09	ASSICURAZIONE	01-dic-12	02-ago-13	244	01-dic-12	30-ago-13	272				CONCLUSA IN RETARDO (28GG)	5	5
10	ALLESTIMENTO	01-gen-13	08-feb-13	38	02-gen-13	07-feb-13	36			0	CONCLUSA IN ANTICIPO (10GG)	15	15
11	TRASPORTI	01-gen-13	09-feb-13	39	07-gen-13	07-feb-13	31			0	CONCLUSA IN ANTICIPO (26GG)	21	21
12	STAMPA CATALOGO	01-gen-13	31-gen-13	30	10-gen-13	31-gen-13	21			0	CONCLUSA	25	25
13	EVENTI COLLATERALI: CONFERENZE, VISITE...	07-feb-13	09-giu-13	122	15-feb-13	10-mag-13	84			0	CONCLUSA IN ANTICIPO (30GG)	15	15
14	INAUGURAZIONE	09-feb-13	09-feb-13	0	09-feb-13	09-feb-13	0			0	CONCLUSA	7	7
15	DISALLESTIMENTO E RESTITUZIONE OPERE	15-lug-13	02-ago-13	18	15-lug-13	23-lug-13	8			0	CONCLUSA IN ANTICIPO (10GG)	12	12
Totali:											100	100	
GRADO DI RISPETTO DELLE PREVISIONI ALLA DATA													
Grado di realizzazione dell'obiettivo rispetto alle previsioni (al 30/04/2013) _____ %													
Descrizione motivazione (se % minore 91%): _____													
Motivazione del ritardo o del mancato raggiungimento: - Interna: _____ - Esterna: _____													
Soluzioni proposte per la risoluzione delle criticità: _____													
Grado di realizzazione dell'obiettivo rispetto alle previsioni (al 31/08/2013) 100 %													
Descrizione motivazione (se % minore 91%): _____													
Motivazione del ritardo o del mancato raggiungimento: - Interna: _____ - Esterna: _____													
Soluzioni proposte per la risoluzione delle criticità: _____													
Controllo di Gestione Ver. 4.14													
18504 1													
Pagina 2 di 2													

SCHEDA TIPO - INTERVENTO

COMUNE di PORDENONE - P.E.G. 2013 - Interventi

Scheda B(x)

Descrizione attività		Obiettivo 2013	Realizzato 2013	Scostamento v.a	% realizzazione	Valutato	
Indicatori di attività e performance							
505 MOBILITA' URBANA							
<input checked="" type="checkbox"/>	INTERVENTI DEL CENTRO DI COSTO						
100	<i>Realizzazione e istituzione zone 30 al fine di produrre una moderazione del traffico nelle zone residenziali</i>						
001	% di realizzazione	100	85	-15,00	85,00%	%	
002	metri lineari zona 30	8000	8529	529,00	106,61%	1 %	
003	metri quadri zona 30	450000	485923	35.923,00	107,98%	%	
Tempi Realizzazione:		Inizio Prevista	Fine Prevista	Inizio Effettiva	Fine Effettiva	Inizio Rivisto	Fine Rivista
		02/01/2013	31/12/2013	02/01/2013			
<input type="checkbox"/>	Ritardo	Motivazione:					
<input type="checkbox"/>	Eliminato						
Totale centro elementare valutato attività ordinaria:						1 %	
Totale valutato attività ordinaria:						1 %	

SCHEDA TIPO INDICATORI DI ATTIVITA' ORDINARIA

COMUNE di PORDENONE - P.E.G. 2013 - Attività elementari - indicatori di attività e performance (PdP)

Scheda B

Descrizione attività	Note	PdP	Cons	Obiettivo 2013	Realizzato 2013	Scostamento v.a	% realizzazione	Valutato	
580 EDILIZIA PRIVATA									
0 Attività di coordinamento									
001	<i>Bisogno: Coordinamento attività del servizio.</i>								
000	Grado di puntualità e qualità dell' attività di programmazione e di monitoraggio	Buono=3; Scarso=1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	3	0	100,00%	4 %
001	N. ORE DEDICATE ALL'ATTIVITA'		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1520	508	-1012	33,42%	%
002	Proventi oneri di urbanizzazione (migliaia di €)		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	800	828	28	103,50%	4 %
003	Grado di rispetto delle previsioni di entrata per oneri di urbanizzazione	Oneri accertati / oneri previsti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100	100	0	100,00%	3 %
004	Valutazione complessiva questionario soddisfazione utenti	Valutazione da 1 a 10	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	0	-8	0,00%	3 %
005	Costo medio per residente servizio Edilizia Privata		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0	0	0	0,00%	%
A Rilascio permessi a costruire									
001	<i>Verifica della conformità urbanistico-edilizia. Predisposizione atto concessorio. Determinazione oneri concessori.</i>								
A01	N. ORE DEDICATE ALL'ATTIVITA'		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3141	3034	-107	96,59%	%
A02	N. Richieste di permessi di costruire presentati		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	120	101	-19	84,17%	%
A03	N. permessi di costruire rilasciati	Stratificazione A03	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	150	98	-52	65,33%	%
A04	N. dinieghi permessi di costruire	Stratificazione A03	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0	0	0	0,00%	%
A05	N. permessi di costruire dest. Residenziale totale		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	122	70	-52	57,38%	%
A06	N. permessi di costruire dest. non residenziale totale		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28	28	0	100,00%	%
A07	Tempo medio evasione istanze rilascio permessi di costruire (gg) (al netto sospensioni ed interruzioni)	Somma gg dalla richiesta al rilascio della concessione / n.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	39	54,50	15,5	139,74%	3 %
A08	Tempo medio dedicato per pratica di permesso di costruire (ore)		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20,94	30,96	10,02	147,85%	3 %

Controllo di Gestione Ver. 4,26

Pagina 1 di 5

SCHEMA PER DEFINIZIONE GRADO DI RILEVANZA DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

COMUNE DI PORDENONE - Direzione Generale
Controllo di Gestione

% d i r a g g i u n g i m e n t o	Rilevanza obiettivo							
		100	101	102	103	104	105	106
0-50% (non raggiunto)	0	0	0	0	0	0	0	0
51-75%	0	0	0	0	16	19	25	
76-90%	5	10	20	25	35	40	50	
91-100% (raggiunto)	7	14	28	35	49	56	70	
<p><i>Legenda rilevanza:</i></p> <p>OBIETTIVI DI SVILUPPO E MANTENIMENTO - MIGLIORAMENTO</p> <p>100 - Obiettivo con un normale grado di difficoltà di raggiungimento - Obiettivo generico o di tipo generale senza l'indicazione precisa delle azioni pianificate per il raggiungimento - Obiettivo anche complesso ma il cui risultato atteso è generico o non quantificabile - Obiettivo di efficienza senza l'indicazione di un preciso parametro base di riferimento - Obiettivo con un indicatore incompleto o non esaustivo</p> <p>101 - Obiettivo con un discreto grado di difficoltà di raggiungimento - Obiettivo che comporta un miglioramento del servizio all'utente</p> <p>102 - Obiettivo con uno spiccato grado di difficoltà di raggiungimento - Obiettivo che comporta un miglioramento del servizio all'utente - Obiettivo relativo a predisposizione di nuovi regolamenti, o modifiche agli attuali, che comportano sensibili e misurabili miglioramenti nell'attività - Obiettivo di efficacia o efficienza (oggettivi)</p> <p>103 - Obiettivo con un buon grado di difficoltà di raggiungimento - Obiettivo relativo a predisposizione di nuovi regolamenti, o modifiche agli attuali, che comportano consistenti e misurabili riduzioni dei costi dei servizi</p> <p>104 - Obiettivo con un notevole grado di difficoltà di raggiungimento - Obiettivo che comporta elevati miglioramenti di efficienza e riduzione di costi di gestione (documentata) a parità di servizio offerto - Obiettivo che comporta un notevole e oggettivo miglioramento del servizio all'utente - Obiettivo di sensibile miglioramento dei risultati economici</p> <p>LIMITATAMENTE AGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO</p> <p>105 - Obiettivo con un elevato grado di difficoltà di raggiungimento - Obiettivo che comporta una consistente riduzione dei costi a parità di servizio offerto - Obiettivo che offre un nuovo servizio all'utente o un notevole incremento del soddisfacimento della domanda inevasa</p> <p>106 - Obiettivo altamente strategico</p>								
<p>Interventi di P.E.G.: 5 punti (solo a completo raggiungimento)</p>								
<p>Indicatori: 9 punti (solo a completo raggiungimento)</p>								

3.1.1 - Processo di valutazione dei risultati della programmazione operativa

FASE EX ANTE

La fase di definizione degli obiettivi, interventi ed indicatori di attività ordinaria, come declinati nel Piano della prestazione, integrato al PEG, nonché degli eventuali obiettivi individuali specifici, si colloca all'inizio di ogni anno solare, quanto più vicina possibile alla fase di programmazione economica.

Il procedimento prevede che il Segretario Generale, attraverso una fase di consultazione del dirigente interessato ed acquisito il parere dell'OIV in merito alla coerenza degli obiettivi rispetto al sistema, nonché per la congruità della pesatura, ne definisce i contenuti, le caratteristiche, i parametri ed indicatori ed i loro valori da sottoporre per l'approvazione alla Giunta comunale.

Nella fase di definizione degli ambiti di performance individuale dei dirigenti di Servizio il Segretario Generale si avvale della collaborazione dei dirigenti della struttura apicale di riferimento.

E' compito dei dirigenti e dei Responsabili di Posizione Organizzativa trasmettere e condividere gli specifici obiettivi di PEG assegnati, con tutto il personale interessato. Di tale attività dovrà essere dato formale riscontro.

Il Piano della prestazione deve essere costantemente accessibile ai dipendenti attraverso la rete intranet o il sito WEB istituzionale dell'Ente.

FASE IN ITINERE

In corso di esercizio, con cadenza almeno quadrimestrale, è effettuato il monitoraggio del grado di realizzazione degli obiettivi, attraverso il sistema di controllo della gestione.

A seguito di variazioni della programmazione che possono intervenire in corso d'anno e che risultino di particolare rilievo è possibile, anche su richiesta dei dirigenti interessati, ridefinire formalmente la performance attesa.

Qualunque variazione degli obiettivi (anche individuali dei dirigenti), comporta una modifica del Piano della performance – PEG ed è quindi approvata dalla Giunta. I dirigenti ne curano la tempestiva comunicazione al personale interessato.

FASE EX POST

Il rapporto sulla gestione, predisposto dall'Unità Operativa Controlli Interni è validato dall'OIV, contiene la relazione sulla prestazione (linee guida approvate dal consiglio comunale CC n. 15/2011) e determina la percentuale di raggiungimento dei risultati.

La fase di misurazione della performance conseguita si concretizza, per quanto attiene ai risultati della programmazione operativa, in un'unica misura di sintesi, che mette in rapporto i risultati effettivamente realizzati con i risultati attesi, evidenziandone il grado di

raggiungimento espresso in termini percentuali, tenuto conto dei pesi attribuiti nella fase ex ante.

Nel caso in cui un dirigente, funzionario di Posizione organizzativa o dipendente cambi incarico o ufficio nel corso dell'anno, la valutazione della prestazione quantitativa sarà effettuata tenendo conto della percentuale di realizzazione degli obiettivi precedenti o successivi il cambio dell'incarico, mentre la valutazione della prestazione qualitativa dovrà essere effettuata per ciascuno degli incarichi/servizi ricoperti, in rapporto alla permanenza in ciascuno di essi.

3.1.2 – Pesatura dei risultati della programmazione operativa sulla performance individuale

La mancata definizione degli obiettivi specifici della programmazione operativa non consente l'attribuzione degli incentivi legati alla produttività.

L'incidenza dei risultati della programmazione operativa rispetto ai risultati di performance individuale complessiva è determinato annualmente dalla Giunta comunale ed approvato con il piano della performance.

Per i dirigenti ed i funzionari incaricati di Posizione Organizzativa, il peso attribuito a questa sezione rispetto alla valutazione complessiva è preponderante. Se non stabilito diversamente dalla Giunta, lo stesso è fissato nella misura di 70/100.

Per i dirigenti, gli obiettivi della programmazione operativa incidono sulla performance secondo il numero, il grado di rilevanza secondo la strategicità degli stessi, come stabiliti in fase di assegnazione.

Per i dipendenti, il peso attribuito a questa sezione rispetto alla valutazione complessiva, se non stabilito diversamente dalla Giunta, è fissato nella misura di 60/100.

3.2 - Raggiungimento di eventuali specifici obiettivi individuali (SOLO PER IL PERSONALE DIRIGENTE)

La misurazione dei risultati per specifici obiettivi individuali assegnati ai dirigenti avviene attraverso una precisa definizione degli stessi, dell'**indicatore del loro grado di rilevanza**, del **target** inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere.

L'assegnazione di obiettivi individuali specifici comporta l'attribuzione di un correttivo in aumento della valutazione complessiva individuale, definito in base al grado di rilevanza.

La definizione, il procedimento, le modalità di pesatura e di misurazione sono quelli indicati al precedente punto 3.1.

3.3 - Competenze e comportamenti organizzativi, ed altri aspetti previsti dalla normativa in essere (compresa per i dirigenti la capacità di valutazione dei propri collaboratori)

Si intende il grado di effettiva messa a disposizione dell'organizzazione delle proprie competenze, al fine di ottimizzare i propri comportamenti per ottenere maggiori risultati di performance organizzativa complessiva.

In questo contesto sono valutate per i dirigenti ed i funzionari di posizione organizzativa, la capacità di gestione del personale assegnato in termini di clima organizzativo e produttività.

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

4. - Metodologia di misurazione e valutazione delle competenze e comportamenti organizzativi – DIRIGENTI -

4.1 Modalità di misurazione e valutazione

La valutazione degli aspetti comportamentali è effettuata su singoli elementi di valutazione, a cui il Segretario Generale attribuisce a preventivo, con l'ausilio dell'OIV, una ponderazione in base alla rilevanza del singolo elemento rispetto agli altri.

Gli elementi di valutazione sono riportati nella scheda di cui alla figura 3. sotto riportata, che riassume tutti gli elementi della performance individuale.

Figura 1. - La scheda di valutazione della performance individuale - DIRIGENTI

SEZIONE A – PROGRAMMAZIONE OPERATIVA
Gli obiettivi, gli interventi e gli indicatori di attività che contribuiscono all'assegnazione ex ante della retribuzione di risultato sono contenuti nel piano della prestazione, ivi compreso il grado di rilevanza strategica attribuito.
SEZIONE A1 – OBIETTIVI INDIVIDUALI
Gli obiettivi individuali sono contenuti nel piano della prestazione, ivi compreso il grado di rilevanza strategica attribuito.
IL PUNTEGGIO FINALE, ATTRIBUITO A CONSUNTIVO IN BASE AI RISULTATI RAGGIUNTI, E' CONTENUTO NELLA RENDICONTAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE

NOTA: al dirigente che per due volte nel triennio non raggiunge almeno il 50% del punteggio ponderato della sez. A) non può essere rinnovato lo stesso incarico dirigenziale (rif.to art. 21 c. 1 DLgs. 165/01)

SEZIONE B – COMPORAMENTI MANAGERIALI			
TIPOLOGIA COMPORAMENTO	PESO	PUNTEGGIO PARZIALE	PUNTEGGIO PONDERATO
Elementi di valutazione considerati dal Segretario Generale:			
1) <i>Possesso di competenze professionali specifiche inerenti il settore di competenza, così da costituire punto di riferimento.</i>			
2) <i>Capacità di analisi della situazione, di individuare il problema, la possibile/opportuna soluzione, la capacità di assumere le conseguenti decisioni - PROBLEM SOLVING</i>			
3) <i>Capacità di rispettare le scadenze operative indicate dai vertici dell'Ente</i>			
4) <i>Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente con gli altri responsabili dell'Ente – CAPACITA' DI INTEGRAZIONE NEI SERVIZI</i>			
5) <i>Impegno e disponibilità ad adeguare il proprio tempo di lavoro alle esigenze dell'Amministrazione</i>			
6) <i>Capacità di pianificare e programmare l'attività dell'unità organizzativa affidata, e di definirne la misurabilità dei risultati, compresa la capacità di controllare (assumendone direttamente la responsabilità) i risultati dei collaboratori sotto il profilo qualitativo e quantitativo – PROJECT MANAGEMENT E CONTROLLO RISULTATI</i> -		
7) <i>Capacità propositiva e di orientamento all'innovazione, finalizzata alla definizione delle politiche dell'Amministrazione – ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE</i>			
8) <i>Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza interna/esterna</i>			
9) <i>Capacità di trasmettere gli obiettivi e coinvolgere i dipendenti attorno ad essi, capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore/servizio, favorendo il miglioramento del clima organizzativo - LEADERSHIP</i> -		
10) <i>Capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi. - DIFFERENZIAZIONE</i> -		
	55%- 75% (*)		
(*) nota: il peso aumenta al 75% nel caso di mancanza della valutazione da parte dei dipendenti. Il peso aggiunto del 20% è ripartito fra gli elementi n. 6, 9,10.			

Percezione del Sindaco:			
11) <i>Contributo effettivo al raggiungimento degli obiettivi della struttura dirigenziale diretta e dell'Ente nel suo complesso - CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI</i>			
12) <i>Reattività alle sollecitazioni esterne ed interne - REATTIVITA'</i>			
	25%		
Elementi di valutazione presi in esame dai dipendenti:			
13) <i>Organizzazione del lavoro interna e condivisione degli obiettivi del Servizio/Settore</i>			
	20%		
TOTALE PUNTEGGIO	100%		

Definizione dei valori di valutazione del comportamento manageriale

è un punto di eccellenza	Fino a Punti 40
è un punto di forza	Fino a Punti 30
soddisfa i requisiti	Fino a Punti 20
necessita di miglioramento	Fino a Punti 10
è un punto di debolezza	Punti 0

I VALUTATORI:

L'OIV per quanto attiene al grado di raggiungimento dei risultati della programmazione operativa ed eventuali obiettivi individuali

Data _____ Firma _____

Il SEGRETARIO GENERALE per quanto attiene al comportamento manageriale (elementi di valutazione contrassegnati dal numero 1) al numero 10)

Data _____ Firma _____

IL SINDACO per quanto attiene al comportamento manageriale (elementi di valutazione contrassegnati dal numero 11) e 12)

Data _____ Firma _____

IL DIRIGENTE VALUTATO per presa visione e ricevuta:

Data _____ Firma _____

Per i dirigenti è introdotta la valutazione da parte dei diretti collaboratori.

La valutazione dei comportamenti manageriali è demandata a tre soggetti distinti: il vertice tecnico dell'Amministrazione (Segretario Generale); il vertice politico (Sindaco), i dipendenti del Servizio/Staff di riferimento.

I dipendenti sono chiamati a valutare i propri dirigenti di riferimento attraverso la compilazione volontaria di un questionario anonimo.

Anche in questo caso è calcolato un giudizio di sintesi attraverso il valore medio dei giudizi espressi (somma dei valori corrispondenti ai giudizi espressi/nr. giudizi espressi).

Questa voce sarà valorizzata solo nel caso in cui il numero di questionari compilati da parte dei dipendenti sia uguale o superiore al 40% degli aventi titolo. In caso contrario il peso della valutazione, non attribuibile attraverso questa procedura, aumenterà il peso relativo al punteggio massimo acquisibile attraverso la valutazione del Segretario Generale.

A titolo esemplificativo sono riportati di seguito le definizioni dei valori per i principali elementi di valutazione:

Definizioni dei valori per i principali elementi di valutazione:

COMPETENZE	VALORE	DEFINIZIONE DEI VALORI PER CIASCUN FATTORE
<i>PROBLEM SOLVING</i>	è un punto di eccellenza	Interviene con capacità e professionalità nella soluzione di tutti i problemi complessi della sua area di responsabilità, operando con successo anche in situazioni di crisi o di emergenza. L'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, la capacità di individuazione tempestiva dei problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza lo rendono idoneo, quando richiesto dall'Ente, ad affrontare problemi di livello superiore a quelli della sua area di responsabilità.
	è un punto di forza	Possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi e questa caratteristica insieme all'impegno e alla fiducia in sé, lo rende capace di risolvere i problemi ordinari e di intervenire nelle situazioni di emergenza.
	soddisfa i requisiti	Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma raramente possiede tutte le competenze organizzative per affrontare le emergenze, in qualche occasione ha necessità di supporto.
	necessità di miglioramento	Fuori dalle normali routines si muove con qualche difficoltà, non sempre riesce a cogliere tempestivamente i termini essenziali del problema, non sempre riesce a stabilire priorità d'azione, è in difficoltà nel risolvere problemi in situazioni di emergenza.
	è un punto di debolezza	La prestazione non è adeguata

COMPETENZE	VALORE	DEFINIZIONE DEI VALORI PER CIASCUN FATTORE
<i>CAPACITA' DI RISPETTARE LE SCADENZE</i>	è un punto di eccellenza	La tempistica di risposta agli obiettivi e scadenze indicati dal vertice è sempre rispettata sia in condizioni di assoluta normalità, sia in condizioni di emergenza.
	è un punto di forza	La tempistica di risposta agli obiettivi e scadenze indicati dal vertice viene normalmente rispettata sia in condizioni di assoluta normalità, sia in condizioni di emergenza.

	soddisfa i requisiti	La tempistica di risposta agli obiettivi e scadenze indicati dal vertice viene generalmente rispettata anche se sono necessarie alcune sollecitazioni.
	necessità di miglioramento	La tempistica di risposta agli obiettivi e scadenze indicati dal vertice non viene rispettata e subisce spesso ritardi, anche se i ritardi sono minimi.
	è un punto di debolezza	La tempistica di risposta agli obiettivi e scadenze indicati dal vertice non viene rispettata e subisce regolarmente forti ritardi.

COMPETENZE	VALORE	DEFINIZIONE DEI VALORI PER CIASCUN FATTORE
<i>CAPACITA' DI INTEGRAZIONE NEI SERVIZI</i>	è un punto di eccellenza	Lavora assiduamente nel gruppo, valorizzando i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi degli altri settori/uffici. Sa utilizzare strumenti quali il project management e l'organizzazione per processi e risulta particolarmente capace nella costruzione di un vero spirito di squadra.
	è un punto di forza	Si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali, mantiene solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo, mostra rispetto e considerazione nei confronti delle idee e delle attività svolte da altri
	soddisfa i requisiti	Qualche volta è indifferente e passivo nei confronti delle esigenze delle altre strutture, se coinvolto in progetti intersettoriali di norma mantiene un atteggiamento poco impegnato.
	necessità di miglioramento	In alcune occasioni non collabora e ha una visione negativa delle attività svolte dagli altri uffici, non sempre riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione tra uffici soprattutto nell'affrontare problemi complessi.
	è un punto di debolezza	La prestazione non è adeguata

COMPETENZE	VALORE	DEFINIZIONE DEI VALORI PER CIASCUN FATTORE
<i>PROJECT MANAGEMENT E CONTROLLO RISULTATI</i>	è un punto di eccellenza	Il lavoro è organizzato in modo molto funzionale, permettendo la definizione di piani di lavoro chiari e condivisi da tutti i soggetti coinvolti, utilizzando elementi oggettivi di misurazione dei carichi di lavoro e degli obiettivi. Le procedure di lavoro sono fluide e rispettate in modo corretto. I carichi di lavoro sono distribuiti in modo congruo e permettono di rispettare e di migliorare i tempi di risposta. I vari soggetti coinvolti si assumono con coscienza la responsabilità del proprio operato. I risultati sotto il profilo quantitativo e qualitativo sono facilmente identificabili e trasparenti.
	è un punto di forza	L'organizzazione del lavoro è ben funzionale e vengono chiaramente definiti sia i piani di lavoro sia le procedure. La distribuzione del lavoro è equa e permette una certa tempestività nelle risposte agli incarichi assegnati. I risultati sotto il profilo quantitativo e qualitativo sono espressi.
	soddisfa i requisiti	L'organizzazione del lavoro presenta normali livelli di funzionalità. I piani di lavoro sono definiti in modo abbastanza preciso e le procedure sono fluide. I carichi di lavoro sono ben definiti ma non sempre la distribuzione è equa. A volte i vari soggetti non rispondono con tempestività ai propri

		incarichi. La misurabilità dei risultati è espressa in forma generale.
	necessità di miglioramento	L'organizzazione del lavoro non è sempre funzionale. Le procedure e i piani di lavoro sono spesso scarsamente definiti e presentano alcune lacune. I carichi di lavoro non sono sempre correttamente definiti e le risposte sono a volte poco tempestive. Le prestazioni organizzative sono spesso non del tutto accettabili. La misurabilità dei risultati è indefinita.
	è un punto di debolezza	Il dirigente è ostile ad ogni cambiamento ed ostacola le innovazioni. Adotta comportamenti non propositivi. Non è in grado di operare in autonomia e necessita di indicazioni continue e controllo puntuale. La struttura è sistematicamente in ritardo nelle scadenze e la situazione è fuori controllo. La misurabilità dei risultati è assente.

COMPETENZE	VALORE	DEFINIZIONE DEI VALORI PER CIASCUN FATTORE
ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE	è un punto di eccellenza	Il dirigente promuove e diffonde con grinta ed interesse il cambiamento sia organizzativo sia tecnologico. Fissa obiettivi di lungo periodo e ha cura di smussare le resistenze al cambiamento dei suoi collaboratori, preparando il terreno organizzativo più idoneo a perseguire tali obiettivi di miglioramento. Svolge continuamente attività di assistenza, supporto e comunicazione dei cambiamenti. Pianifica le attività utilizzando le tecniche di programmazione con il fine di gestire al meglio la risorsa "tempo". Presidia puntualmente le attività che non consentono ritardi e utilizza strumentazioni per individuare i "tempi morti" e gli indici di saturazione, fornendo una risoluzione immediata a eventuali scompensi.
	è un punto di forza	Il dirigente è attivo nel promuovere e sostenere nuovi modelli organizzativi e metodi di gestione svolge attività di comunicazione e di supporto di tali cambiamenti, riesce a gestire le resistenze interne. Programma le attività utilizzando le tecniche di pianificazione e le presidia continuamente. Individua le saturazioni e le perdite di tempo. Adotta regolarmente strumenti di reporting e di monitoraggio delle attività.
	soddisfa i requisiti	Il dirigente collabora in maniera fattiva all'introduzione delle innovazioni che gli aspetti positivi. Esprime un livello medio di autonomia su ambiti di lavoro definiti. Utilizza le tecniche di programmazione delle attività, ma non sempre le presidia in modo puntuale. Permette di realizzare contemporaneamente più attività, ma a volte non riesce a gestirle al meglio. Adotta strumenti di reporting e di monitoraggio delle attività anche grezzi.
	necessità di miglioramento	Il dirigente non ostacola le innovazioni, ma vi collabora in modo non del tutto attivo. Adotta un comportamento propositivo, ma solo dopo aver ricevuto molti stimoli. L'autonomia espressa è minima e limitata alle attività proceduralizzate e routinarie. Programma sporadicamente le attività, ma non in modo efficace, tanto da non riuscire sempre a presidiare i percorsi critici delle attività più "delicate". Utilizza strumenti di reporting solo su richiesta.
	è un punto di debolezza	Il dirigente è ostile ad ogni cambiamento ed ostacola le innovazioni. Adotta comportamenti non propositivi. Non è

		in grado di operare in autonomia e necessita di indicazioni continue e controllo puntuale. La struttura è sistematicamente in ritardo nelle scadenze e la situazione è fuori controllo.
--	--	---

COMPETENZE	VALORE	DEFINIZIONE DEI VALORI PER CIASCUN FATTORE
<i>OTTIMIZZAZIONE RELAZIONI CON UTENZA INTERNA / ESTERNA</i>	è un punto di eccellenza	Si dimostra molto attivo ed efficace nell'interagire con gli interlocutori istituzionali esterni. E' molto abile nel motivare gli altri all'interno del gruppo e nel risolvere i conflitti. Le informazioni e le comunicazioni verso le altre strutture circolano in maniera rapida e tempestiva: c'è notevole impegno ed attenzione. Le informazioni fornite sono sempre in linea con le attese dei clienti esterni/interni. Il clima interno è sereno e i vari soggetti collaborano fattivamente nel cercare di migliorare la qualità delle relazioni interpersonali.
	è un punto di forza	Si dimostra attivo ed efficace nell'interagire con gli interlocutori istituzionali esterni. E' abile nel motivare il gruppo dei collaboratori e nel risolvere i conflitti. Le informazioni e le comunicazioni verso le altre strutture circolano rapidamente e tempestivamente; c'è impegno e attenzione. Le informazioni fornite sono in linea con le attese dei clienti esterni/interni. Il clima interno è sereno e i vari soggetti collaborano nel cercare di migliorare la qualità delle relazioni interpersonali.
	soddisfa i requisiti	Prestazione intermedia tra "necessità di miglioramento" e "punto di forza"
	necessità di miglioramento	L'utenza esterna non viene normalmente seguita con interesse e volontà di risolvere i problemi posti. Qualche segno di attenzione è presente ma in misura minima.
	è un punto di debolezza	Non si dimostra attivo ed efficace nell'interagire con gli interlocutori istituzionali esterni. Non è abile nel motivare gli altri all'interno del gruppo di lavoro di cui è responsabile. Non sa risolvere/ evitare i conflitti interni. Non si rilevano particolari capacità di comunicazione tanto che le informazioni non circolano e non vengono neppure facilmente reperite. La comunicazione che orienta al cliente interno/esterno è inadeguata. Il clima interno non è sereno e i rapporti fra i vari soggetti coinvolti sono negativi.

COMPETENZE	VALORE	DEFINIZIONE DEI VALORI PER CIASCUN FATTORE
<i>LEADERSHIP</i>	è un punto di eccellenza	Ha cura del gruppo e lo difende con adeguate argomentazioni, sa motivare e incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione. Sa imporsi come leader e comunica con una visione trascinante e motivante. Utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale dei collaboratori.
	è un punto di forza	Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione, informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei suoi collaboratori. Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali
	soddisfa i requisiti	Fa uso del suo potere legittimo, qualche volta trattando i

		collaboratori da semplici subordinati, senza esercitare un effettivo coinvolgimento nelle decisioni, in qualche occasione appare autoritario ed esercita la funzione di controllo in modo un po' burocratico. Nella valutazione commette a volte l'errore di valutare positivamente chi è più affine al suo modo di operare.
	necessità di miglioramento	Non riesce ad esprimere una vera leadership, informa poco il gruppo, si limita a dare disposizioni e a registrare i risultati ottenuti. Ha qualche difficoltà nel distinguere le prestazioni dei collaboratori, utilizza in modo poco efficace gli strumenti della valutazione.
	è un punto di debolezza	La prestazione non è adeguata

COMPETENZE	VALORE	DEFINIZIONE DEI VALORI PER CIASCUN FATTORE
<i>DIFFERENZIAZIONE</i>	è un punto di eccellenza	Dimostra ottime capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori, tramite elevata propensione a misurare ed evidenziare le diversità nei confronti dei propri collaboratori
	è un punto di forza	Dimostra buone capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori, evidenziando e motivando diversità
	soddisfa i requisiti	Dimostra una discreta capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori
	necessità di miglioramento	Dimostra non elevate capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori
	è un punto di debolezza	Non ha operato una differenziazione nella valutazione dei collaboratori

COMPETENZE	VALORE	DEFINIZIONE DEI VALORI PER CIASCUN FATTORE
<i>CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI</i>	è un punto di eccellenza	Il dirigente è il vero punto di riferimento per tutta la struttura per quanto riguarda la programmazione ed il controllo. Impiega gli strumenti più avanzati e ottiene prestazioni eccellenti in termini di rispetto dei tempi, costi e risorse.
	è un punto di forza	Il dirigente utilizza gli strumenti di programmazione e controllo in maniera ricorrente. Possiede sempre i dati gestionale e dimostra di anticipare e gestire gli eventi. La ritardatura ed il bilanciamento degli obiettivi è sempre puntuale e molto efficace. I tempi, i costi e le risorse sono sempre sotto controllo.
	soddisfa i requisiti	La programmazione del lavoro è sviluppata secondo le modalità medie dell'ufficio. Così pure il controllo e la gestione in itinere. Alle riunioni ed ai momenti di verifica dimostra di possedere le informazioni di base per la corretta gestione dei programmi. I tempi e l'impegno delle risorse sono rispettate e gestite normalmente.
	necessità di miglioramento	Il dirigente sente appena l'esigenza di programmare il lavoro e di controllarne la realizzazione. Utilizza forme e modalità approssimative di programmazione e di verifica.
	è un punto di debolezza	Il dirigente non utilizza gli strumenti di programmazione e controllo, in quanto non ne ha le conoscenze, le capacità e la volontà. Non ha la situazione sotto controllo e la gestione è lasciata molto all'improvvisazione e alla casualità. I tempi, le scadenze, i costi non sono sotto controllo.

COMPETENZE	VALORE	DEFINIZIONE DEI VALORI PER CIASCUN FATTORE
REATTIVITA'	è un punto di eccellenza	I servizi erogati dalla struttura sono sempre oltre le attese dei clienti. Il dirigente trama l'azione in logica di processo e tiene sotto controllo le prestazioni per assicurare alta qualità a chi segue nel processo. Coinvolge i collaboratori nel miglioramento continuo con risultati eccezionali.
	è un punto di forza	Il dirigente assicura che i servizi erogati siano in linea con i bisogni e le attese dei clienti interni ed esterni. È proiettata alla logica di processo ed agisce con buono spirito di integrazione. Applica in maniera sistematica e continuativa il metodo del miglioramento continuo.
	soddisfa i requisiti	Il dirigente esprime normale attenzione alle esigenze dei clienti interni ed esterni. Si fa normale carico del fatto che i servizi siano In linea con le loro attese. Supera la logica dei compartimenti stagni e agisce in una visione di processo facendosi carico del problemi di chi sta a "monte" e/o "a valle". Agisce con normale tensione verso il miglioramento continuo.
	necessità di miglioramento	L'attenzione del dirigente alle esigenze dei clienti è debole. Si attiva solo su sollecitazione dei responsabili. La logica di processo e la sensibilità all'integrazione interfunzionale è espressa in termini minimali. Il miglioramento è limitato ai casi indispensabili e non è sistematico.
	è un punto di debolezza	Il dirigente agisce senza alcuna attenzione alle esigenze dei clienti esterni ed interni. È più attento a rispettare i vincoli interni anziché agire per il cliente. Opera con la logica dei compartimenti stagni senza alcuna attenzione al processo. A volte è conflittuale. Non si preoccupa minimamente di migliorare le prestazioni.

4.2 – Processo di valutazione della performance individuale – capacità, competenze, comportamenti organizzativi

FASE EX ANTE

Gli elementi della valutazione degli aspetti comportamentali sono comunicati ai dirigenti contestualmente alla approvazione del Piano della Prestazione – PEG.

La comunicazione avviene attraverso la pubblicazione nel sito WEB istituzionale dell'Ente della scheda figura 3 ed un incontro individuale o collettivo fra il Segretario ed i dirigenti interessati.

FASE IN ITINERE

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della *performance* attesa è oggetto del normale feedback tra i diversi attori del percorso valutativo.

FASE EX POST

Ciascun Dirigente ai fini della valutazione può presentare una relazione conclusiva sul proprio operato e su quello della struttura assegnata, al Segretario Generale e all'OIV.

Il Segretario Generale illustra a ciascun dirigente l'esito definitivo della valutazione individuale, definita nella scheda di valutazione.

4.3 – Correlazione fra la performance e la premialità

La retribuzione di risultato è definita in conseguenza ai risultati di performance raggiunti.

Al dirigente comunque non può essere erogata alcuna retribuzione di risultato nei casi previsti dalla legge. A titolo esemplificativo si riportano alcune delle disposizioni legislative in merito:

1. disposizioni in materia di lavoro flessibile (art. 36 c. 3 e 5 del D.Lgs. 165/2001)
2. disposizioni in materia di mancato esercizio o decadenza dell'azione disciplinare (art. 55 sexies del D.Lgs. 165/01)
3. mancato esercizio e controllo delle presenze/assenze (art. 55 sexies comma 6 del DLgs 165/01)
4. mancata adozione del piano della performance (per la parte di competenza)
5. mandata adozione del piano della trasparenza (per la parte di competenza)
6. mancata attivazione del PEG.(per la parte di competenza).

5. - Metodologia di misurazione e valutazione delle competenze e comportamenti organizzativi – FUNZIONARI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

5.1 - Le modalità di misurazione e valutazione

La valutazione degli aspetti comportamentali è effettuata su singoli elementi di valutazione, a cui il Segretario Generale attribuisce a preventivo, con l'ausilio dell'OIV, una ponderazione in base alla rilevanza del singolo elemento rispetto agli altri.

Gli elementi di valutazione sono riportati nella scheda di cui alla figura 4. sotto riportata, che riassume tutti gli elementi della performance individuale.

Figura 2. - La scheda di valutazione della performance individuale - FUNZIONARI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

SEZIONE A – PROGRAMMAZIONE OPERATIVA			
Gli obiettivi, gli interventi e gli indicatori di attività che contribuiscono all'assegnazione ex ante della retribuzione di risultato sono contenuti nel piano della prestazione, ivi compreso il grado di rilevanza strategica attribuito.			
IL PUNTEGGIO FINALE, ATTRIBUITO A CONSUNTIVO IN BASE AI RISULTATI RAGGIUNTI, E' CONTENUTO NELLA RENDICONTAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE			
SEZIONE B – COMPORTAMENTI MANAGERIALI			
TIPOLOGIA COMPORTAMENTO	PESO	PUNTEGGIO PARZIALE	PUNTEGGIO PONDERATO
Elementi di valutazione considerati dal Segretario Generale:			
1) <i>Possesso di competenze professionali specifiche inerenti il settore di competenza, così da costituire punto di riferimento.</i>			
2) <i>Capacità di analisi della situazione, di individuare il problema, la possibile/opportuna soluzione, la capacità di assumere le conseguenti decisioni - PROBLEM SOLVING</i>			
3) <i>Capacità di rispettare le scadenze operative indicate dai vertici dell'Ente</i>			
4) <i>Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente con gli altri responsabili dell'Ente – CAPACITA' DI INTEGRAZIONE NEI SERVIZI</i>			

5) <i>Impegno e disponibilità ad adeguare il proprio tempo di lavoro alle esigenze dell'Amministrazione</i>			
6) <i>Capacità di pianificare e programmare l'attività dell'unità organizzativa affidata, e di definirne la misurabilità dei risultati, compresa la capacità di controllare (assumendone direttamente la responsabilità) i risultati dei collaboratori sotto il profilo qualitativo e quantitativo – PROJECT MANAGEMENT E CONTROLLO RISULTATI</i>			
7) <i>Capacità propositiva e di orientamento all'innovazione, finalizzata alla definizione delle politiche dell'Amministrazione – ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE</i>			
8) <i>Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza interna/esterna</i>			
9) <i>Capacità di trasmettere gli obiettivi e coinvolgere i dipendenti attorno ad essi, capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore/servizio, favorendo il miglioramento del clima organizzativo - LEADERSHIP</i>			
TOTALE PUNTEGGIO	100%		

Definizione dei valori di valutazione del comportamento organizzativo

è un punto di eccellenza	Fino a Punti 40
è un punto di forza	Fino a Punti 30
soddisfa i requisiti	Fino a Punti 20
necessita di miglioramento	Fino a Punti 10
è un punto di debolezza	Punti 0

I VALUTATORI:

L'OIV per quanto attiene al grado di raggiungimento dei risultati della programmazione operativa.

Data _____ Firma _____

Il DIRIGENTE per quanto attiene al comportamento professionale ed organizzativo

Data _____ Firma _____

IL FUNZIONARIO VALUTATO per presa visione e ricevuta:

Data _____ Firma _____

5.2 – Processo di valutazione della performance individuale – capacità, competenze e comportamenti organizzativi

FASE EX ANTE

Gli elementi della valutazione degli aspetti comportamentali sono comunicati ai funzionari contestualmente alla approvazione del Piano della Prestazione – PEG.

La comunicazione avviene attraverso la pubblicazione nel sito WEB istituzionale dell'Ente della scheda figura 4 ed in un incontro individuale o collettivo fra il dirigente ed i relativi funzionari di PO.

FASE IN ITINERE

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della *performance* attesa è oggetto del normale feedback tra i diversi attori del percorso valutativo.

FASE EX POST

Ciascun Funzionario ai fini della valutazione può presentare una relazione conclusiva sul proprio operato e su quello della struttura assegnata, al proprio Dirigente ed all'OIV.

Il Dirigente illustra a ciascun funzionario l'esito definitivo della valutazione individuale, definita nella scheda di valutazione.

5.3 – Correlazione fra la performance e la premialità

La retribuzione di risultato è definita in conseguenza ai risultati di performance raggiunti.

6. - Metodologia di misurazione e valutazione delle competenze e comportamenti organizzativi – DIPENDENTI

6.1 - Le modalità di misurazione e valutazione

La valutazione degli aspetti comportamentali è effettuata su singoli elementi di valutazione, a cui il Segretario Generale attribuisce a preventivo, con l'ausilio dell'OIV, una ponderazione in base alla rilevanza del singolo elemento rispetto agli altri.

Gli elementi di valutazione sono riportati nella scheda di cui alla figura 5 sotto riportata, che riassume tutti gli elementi della performance individuale.

Figura 3. - La scheda di valutazione della performance individuale - DIPENDENTI

Per l'eventuale avvio di procedure di selezione per l'attribuzione della progressione economica orizzontale, la valutazione è effettuata secondo gli elementi di valutazione esplicitamente prescritti nel contratto regionale di lavoro. L'esperienza professionale rileva nella misura del 30% per le categorie A e B e nella misura del 10% per le categorie C, D, PLA, PLB e PLC.

SCHEDA UTILE PER LA LIQUIDAZIONE DEI COMPENSI DI PRODUTTIVITA'

La sezione A programmazione operativa e la sezione B comportamenti professionali ed organizzativi contengono le valutazioni utili per la distribuzione del compenso per la produttività.

SEZIONE A – PROGRAMMAZIONE OPERATIVA
Gli obiettivi, gli interventi e gli indicatori di attività che contribuiscono all'assegnazione ex ante del premio di produttività, sono contenuti nel piano della prestazione, ivi compreso il grado di rilevanza strategica attribuito.
IL PUNTEGGIO FINALE, ATTRIBUITO A CONSUNTIVO IN BASE AI RISULTATI RAGGIUNTI, E' CONTENUTO NELLA RENDICONTAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE

SEZIONE B – COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI (utile per la liquidazione del compenso per la produttività)	PESO				PUNTEGGIO PARZIALE	PUNTEGGIO PONDERATO
	CAT. B)	CAT. C)	CAT. D)-	CAT. PLA/ PLB/ PLC		
TIPOLOGIA COMPORTAMENTO						
<i>RELAZIONI:</i>						
1) <i>Correttezza e qualità dimostrata delle relazioni</i>	X	X	X	X		
2) <i>Cooperazione e integrazione per la performance dell'U.O.</i>	X	X	X	X		
3) <i>Capacità dimostrata di gestione del personale (solo per cat. D-PLB-PLC)</i>	-	-	X	X PLB/ PLC		
COMPETENZE E CAPACITA':						
4) <i>Autonomia operativa assunta, capacità di organizzazione e di proposta, capacità di apprendimento dimostrato</i>	X	X	X	X		
5) <i>Puntualità ed assiduità</i>	X	X	X	X		
6) <i>Flessibilità</i>	X	X	X	X		
7) <i>Applicazione delle conoscenze metodiche</i>	X	-	-	-		

<i>operative.</i>						
8) <i>Possesso di conoscenze professionali specifiche inerenti il settore di appartenenza</i>	-	X	X	X		
9) <i>Consapevolezza del ruolo dimostrata</i>	-	-	-	X		
10) <i>Qualità del lavoro prodotto/svolto</i>	X	X	X	X		
TOTALE PUNTEGGIO RAPPORATO IN %	100%	100%	100%	100%		

Definizione dei valori di valutazione del comportamento professionale ed organizzativo

è un punto di eccellenza	Fino a Punti 40
è un punto di forza	Fino a Punti 30
soddisfa i requisiti	Fino a Punti 20
necessita di miglioramento	Fino a Punti 10
è un punto di debolezza	Punti 0

I VALUTATORI:

L'OIV per quanto attiene al grado di raggiungimento della performance organizzativa ed eventuali obiettivi individuali

Data _____ Firma _____

IL DIRIGENTE per quanto attiene al comportamento professionale ed organizzativo

Data _____ Firma _____

IL DIPENDENTE VALUTATO per presa visione e ricevuta:

Data _____ Firma _____

Definizioni dei valori per i principali elementi di valutazione:

CORRETTEZZA E QUALITA' DIMOSTRATA DELLE RELAZIONI	<i>Si tratta delle relazioni con il cittadino, con i colleghi, con i superiori e con i subordinati. L'attenzione va dedicata alla capacità di ascolto e di comprensione dei problemi, nonché ai modi di fare nel rapporto con l'interlocutore. In particolare si richiede attenzione e capacità empatica nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche risolvendo costruttivamente situazioni critiche.</i>
COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'UNITA' OPERATIVA	<i>Si tratta di valutare qui la capacità di cooperare e di integrarsi con i colleghi e i superiori condividendo la missione e gli obiettivi assegnati</i>

	<i>all'U.O. di appartenenza nella convinzione che la performance dell'U.O. dipende dal contributo di tutti.</i>
<i>CAPACITA' DIMOSTRATA DI GESTIONE DEL PERSONALE (SOLO PER CATEGORIA D)</i>	<i>Capacità di motivazione, autorevolezza, capacità di comprensione e di valorizzazione di collaboratori e i colleghi, ricorrendo in modo positivo alla delega e contribuendo ad un clima organizzativo favorevole.</i>
<i>AUTONOMIA OPERATIVA ASSUNTA, CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE E DI PROPOSTA, CAPACITA' DI APPRENDIMENTO DIMOSTRATE</i>	<i>Capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e colleghi, capacità di assegnare carichi di lavoro e di organizzare processi e progetti, adeguatezza delle competenze tecniche e professionali, disponibilità e capacità di apprendimento. capacità di proposta e di iniziativa, orientamento al risultato.</i>
<i>PUNTUALITA' ED ASSIDUITA'</i>	<i>Si valuta la capacità di rispettare le scadenze fissate dall'Amministrazione sia in condizioni di assoluta normalità sia in quelle di emergenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il rispetto dei tempi di programma.</i>
<i>FLESSIBILITA'</i>	<i>Si valuta 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.</i>
<i>APPLICAZIONE DELLE CONOSCENZE E METODICHE OPERATIVE</i>	<i>Padronanza delle discipline e delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate.</i>
<i>CONSAPEVOLEZZA DEL RUOLO DIMOSTRATA</i>	<i>Consapevolezza del proprio ruolo e capacità di rappresentare l'immagine istituzionale della polizia locale nei rapporti con i cittadini e con gli altri soggetti del territorio</i>
<i>QUALITA' DEL LAVORO SVOLTO</i>	<i>Qualità del lavoro svolto, sotto il profilo giuridico, amministrativo, tecnico o operativo</i>

6.2 – Processo di valutazione della performance individuale – capacità, competenze e comportamenti organizzativi

FASE EX ANTE

Gli elementi della valutazione degli aspetti comportamentali sono comunicati ai dipendenti contestualmente alla approvazione del Piano della Prestazione – PEG.

La comunicazione avviene attraverso la pubblicazione nel sito WEB istituzionale dell'Ente della scheda figura 5 ed in un incontro individuale o collettivo fra il dirigente ed i relativi dipendenti.

FASE IN ITINERE

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della *performance* attesa è oggetto del normale feedback tra i diversi attori del percorso valutativo.

FASE EX POST

Ciascun dipendente ai fini della valutazione può presentare una relazione conclusiva sul proprio operato al proprio Dirigente ed all'OIV.

Il Dirigente illustra a ciascun dipendente l'esito definitivo della valutazione individuale, definita nella scheda di valutazione.

6.3 – Correlazione fra la performance e la premialità

Il compenso per la produttività è definito in conseguenza ai risultati di performance raggiunti.

7. – NORMA TRANSITORIA DI PRIMA APPLICAZIONE

Per l'anno 2014 la comunicazione ex ante della scheda di valutazione avviene mediante apposito incontro individuale o collettivo fra il Segretario ed i Dirigenti interessati, nel corso del quale sono illustrate e consegnate le schede.

Con la medesima procedura lo schema di scheda è illustrato dai dirigenti ai funzionari di Posizione Organizzativa ed a tutto il personale assegnato.