



COMUNE DI GALLICCHIO

Provincia di Potenza

REGOLAMENTO PER LA DEFINIZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E "SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE"

PREMESSA E RIFERIMENTI NORMATIVI

La normativa di cui al Decreto Lgs. n. 150/2009 ha introdotto le regole che devono presiedere alla valutazione nelle pubbliche amministrazioni, sostituendo i concetti di produttività individuale e collettiva, con il principio della performance.

I tratti distintivi della riforma del lavoro pubblico possono ricondursi oltre che alle nuove disposizioni sulla valutazione, anche al rafforzamento dei poteri gestionali dei dirigenti e dei responsabili di servizio in tema di rapporto di lavoro, alla valorizzazione dei meriti, al ridimensionamento degli spazi riservati alla contrattazione collettiva.

E' stato quindi introdotto il concetto di performance organizzativa, che è dell'amministrazione nel suo complesso e delle singole unità organizzative, e di performance individuale, riferita invece ai singoli dipendenti, in relazione ai loro comportamenti organizzativi ed al conseguimento degli obiettivi individuali.

Le amministrazioni sono quindi tenute ad adottare metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare le performance individuale e organizzativa, a tal fine sviluppando - coerentemente con il ciclo della programmazione finanziaria di bilancio - un ciclo di gestione, articolato per fasi, che parta dalla definizione e assegnazione degli obiettivi, con individuazione di valori attesi e indicatori, pervenendo in ultimo alla fase della rendicontazione dei risultati.

L'art. 7 del Decreto dispone, infatti, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Lo stesso articolo, al comma 2 lettera a), assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, ad apposito organo di valutazione.

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, mentre l'art. 9, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti (nel nostro caso Titolari di Posizione Organizzativa) e la valutazione del restante personale.

REGOLAMENTO PER LA DEFINIZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ART. 1 – FINALITÀ E PRINCIPI

1. Il presente regolamento disciplina le attività finalizzate alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti. La misurazione e la valutazione delle performance individuali ed organizzative è finalizzata a garantire il miglioramento degli standard di qualità dei servizi erogati e delle attività svolte, la valorizzazione delle professionalità ed il contenimento e la razionalizzazione della spesa. La erogazione delle indennità legate alla performance è uno strumento finalizzato al raggiungimento di tali fini.
2. Nell'ambito della valutazione delle performance si tiene adeguatamente conto del rispetto dei vincoli dettati dal legislatore.
3. Viene garantita la più ampia trasparenza, nel rispetto dei vincoli dettati per la tutela della riservatezza dei dati personali, del processo di valutazione e dei suoi esiti. Delle scelte che sono compiute nell'ambito del processo di valutazione è data tempestiva comunicazione ai soggetti interessati e/o ai destinatari.
4. Nella valutazione si tiene adeguatamente conto dei giudizi espressi dai cittadini e dagli utenti sulla qualità dei servizi erogati da parte dell'ente.

ART. 2 – LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

1. la Giunta comunale adotta e/o conferma la metodologia contenente il sistema di valutazione, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione ed in coerenza con le indicazioni contenute nelle Linee Guida predisposte dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri. Le modifiche apportate dalla giunta alla proposta di metodologia di valutazione devono essere evidenziate in modo specifico ed occorre darne informazione al Nucleo di Valutazione.
2. Il sistema di valutazione individua:
 - a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del D. Lgs. n. 150/2009;
 - b) le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
3. La performance è misurata e valutata con riferimento:
 - a) all'amministrazione nel suo complesso;

b) ai dipendenti.

4. Le valutazioni sono effettuate con le schede allegate al sistema di valutazione annualmente approvato e/o confermato dalla Giunta comunale.

ART. 3 – IL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

1. Il "Ciclo di gestione della performance" è il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi, i piani di attività ad essi funzionali e si provvede alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati alla fine del ciclo. Il Ciclo di gestione della performance ai sensi dell'articolo 4, comma 2, del D.lgs. 150/09 si sviluppa nelle seguenti fasi:

- ☐ definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- ☐ collegamento tra gli obiettivi e risorse (umane e finanziarie);
- ☐ misurazione dei risultati finali;
- ☐ valutazione della performance organizzativa e individuale e applicazione dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- ☐ rendicontazione dei risultati della valutazione.

2. L'attività dell'Ente, sia nel suo complesso, sia in ragione del contributo dei dipendenti, in forma individuale o in forma organizzata (uffici o gruppi di lavoro) viene considerata e rilevata nella forma della "performance" e commisurata al valore conseguito e alle risorse impiegate.

3. Con riferimento alle disposizioni normative che ne hanno introdotto l'adozione nelle pubbliche amministrazioni, per "performance" si intende la prestazione erogata, sia in forma individuale, sia in forma organizzata, in relazione alla posizione attribuita, alle funzioni corrispondenti e alle aspettative di risultato connesse, contenute negli atti di indirizzo e programmazione, anche con riferimento agli obblighi, oltre che alle modalità di esercizio dell'attività lavorativa, in relazione alla gestione delle risorse, alla integrazione organizzativa.

4. Nel rispetto di quanto previsto nel decreto legislativo 150/2009, così come modificato e integrato dal decreto legislativo 75/2017, la performance organizzativa consiste nell'attuazione delle politiche dell'Amministrazione, così come descritte nei documenti programmatici, attraverso la definizione di azioni che esprimono gli indirizzi dell'Amministrazione, all'interno di ambiti di competenza omogenei.

5. Ogni idea politica si articola in progetti, che esprimono le linee di azione, finalizzate al conseguimento di obiettivi strategici ed obiettivi operativi, anche con l'ausilio di indicatori di risultato.

6. La performance individuale consiste nel contributo prestato da ciascun dipendente a cui sia stata attribuita la direzione di un determinato ufficio, in relazione sia alla corrispondente performance organizzativa, sia agli obiettivi a lui, direttamente assegnati.

7. La performance si intende attribuita a ciascun dipendente, anche se non sia esplicitamente e formalmente assegnata, in relazione ai compiti e alle responsabilità direttamente connesse al ruolo attribuito, con riferimento al corretto funzionamento dell'amministrazione, nel rispetto dei principi di economicità, efficienza ed efficacia, nonché degli obblighi e degli adempimenti

previsti dalle norme di legge, con particolare riguardo alla trasparenza amministrativa e alla prevenzione della corruzione.

8. La performance individuale è attribuita formalmente con la definizione di specifici obiettivi, sia individuali, sia trasversali, corredati da prescrizioni in ordine alle modalità e ai tempi di attuazione.

9. In relazione alle esigenze di operatività dell'ente, la performance individuale può essere attribuita, laddove riguardi adempimenti di legge o azioni utili al conseguimento di progetti già definiti, in via provvisoria, e da formalizzare con deliberazione di Giunta.

ART. 4 – PIANO DELLA PERFORMANCE E RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

1. Il Piano della Performance, quale documento programmatico triennale, rappresenta in modo schematico ed integrato il collegamento tra le linee programmatiche di mandato e gli altri livelli di programmazione (DUP, Bilancio di previsione, PTPCT e PEG/PDO), in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente. Nel Piano sono specificati gli indirizzi e gli obiettivi specifici dell'Ente e, in riferimento agli obiettivi, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance, nonché gli obiettivi assegnati ai titolari di posizione organizzativa e i relativi indicatori.

2. Il Piano è approvato annualmente dalla Giunta comunale, dopo l'approvazione del Bilancio.

3. Il Piano delle performance ha una valenza triennale. In esso sono indicati gli obiettivi di performance, sia organizzativa che individuale, sia generale che specifica, che l'ente intende raggiungere, in coerenza con i propri documenti programmatici, nel corso del triennio, con una articolazione e specificazione annuale. In tale ambito il Nucleo di Valutazione propone l'assegnazione del peso ai singoli obiettivi.

Contestualmente il Nucleo di Valutazione propone la individuazione degli indicatori per la valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi dei responsabili di posizione organizzativa.

4. Nel corso dell'esercizio il Nucleo di Valutazione dà luogo al monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, segnalando le criticità e richiedendo alla Giunta comunale, se del caso, la modifica degli stessi. Nel corso del monitoraggio, dunque, qualora sia necessario, gli obiettivi possono essere modificati e integrati o revocati, qualora se ne riveli l'impossibilità di attuazione.

5. Alla fine di ogni esercizio il Nucleo di Valutazione dà corso alla valutazione del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati ai Responsabili di posizione organizzativa, nonché dell'attività a tal fine posta in essere dagli stessi. I titolari di posizione organizzativa valuteranno, invece, le attività poste in essere dai dipendenti loro assegnati.

6. Il Nucleo di Valutazione effettua sulla base delle relazioni presentate dai responsabili di posizione organizzativa, la valutazione della performance individuale e di quella organizzativa, nonché delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi, dandone informazione ai responsabili di posizione organizzativa. La valutazione dei responsabili di posizione

organizzativa viene completata una volta che gli stessi avranno effettuato la valutazione dei collaboratori.

7. Gli esiti delle valutazioni, con particolare riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi, sono rendicontati annualmente e trasmessi agli organi di indirizzo politico amministrativo ed ai revisori dei conti.

8. La Relazione sulla Performance evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e le risorse a disposizione. È redatta, con il supporto tecnico del Responsabile Finanziario, dal Nucleo di Valutazione ed approvata dalla Giunta Comunale. La Relazione può essere unificata al Rendiconto della gestione di cui all'art. 227 del D.Lgs. n. 267/2000.

9. Il Piano della Performance e la Relazione della Performance sono pubblicati sul sito istituzionale dell'ente nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente" dedicata alla performance.

ART. 5 – GLI OBIETTIVI ED IL SISTEMA PREMIANTE

1. Gli obiettivi rappresentano le azioni attraverso le quali si realizzano i "progetti" nei quali si articolano le "politiche" dell'ente.

2. Gli obiettivi sono assegnati a responsabili che ne curano l'attuazione e rispondono in caso di mancata o inadeguata realizzazione. Al fine di monitorare i processi di interazione trasversale, all'interno di uno stesso progetto possono essere individuati obiettivi assegnati a responsabili diversi.

3. Anche l'attività "ordinaria" può essere articolata in obiettivi, allo scopo di rilevarne l'effettiva e corretta realizzazione, consentirne la rendicontazione e correlarne il conseguimento con il sistema di valutazione.

4. Gli obiettivi possono riguardare anche adempimenti che rivestano particolare rilievo in relazione ai benefici per gli utenti, per l'esercizio dei diritti o per la trasparenza amministrativa e la prevenzione della corruzione.

5. Gli obiettivi sono adottati, sentiti i responsabili di posizione organizzativa, con il parere del Nucleo di Valutazione.

6. L'assegnazione degli obiettivi è condizione per la effettuazione della valutazione e per la erogazione delle incentivazioni legate alla performance.

7. Nel caso di differimento dei termini di approvazione del bilancio, al fine di garantire la continuità dell'azione amministrativa, si intendono prorogati gli obiettivi già assegnati con il piano della performance del triennio, tenendo conto degli effetti connessi alla assegnazione delle risorse, anche dando corso, ove necessario, alla adozione di un Piano provvisorio.

8. Gli obiettivi sono assegnati nel rispetto dei criteri dettati dall'articolo 5 del D. Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. in modo da soddisfare i seguenti requisiti: rilevanti e pertinenti; specifici e misurabili; tali da determinare miglioramenti significativi, in particolare per gli effetti esterni; riferibili ad un arco temporale predeterminato; commisurati a standard anche di altre amministrazioni analoghe; confrontabili con le tendenze che risultano nell'ente nell'ultimo triennio e correlati alle risorse disponibili.

9. In conformità alle prescrizioni contenute nel decreto legislativo 150/2009, così come modificato e integrato dal decreto legislativo 74/2017, gli obiettivi si articolano come segue:

- a) obiettivi generali, che identificano le priorità strategiche, in relazione alle attività e ai servizi erogati, coerentemente con le politiche nazionali, nonché con le politiche dell'amministrazione la cui realizzazione sia ritenuta di particolare rilievo e siano caratterizzate da trasversalità.
- b) obiettivi specifici, individuati, di intesa con i responsabili delle unità organizzative e con il Nucleo di valutazione, in coerenza con il Documento unico di programmazione, prima dell'inizio dell'esercizio finanziario, articolati come segue:
- c) obiettivi strategico/operativi, riferiti alla performance richiesta alle unità organizzative;
- d) obiettivi gestionali, riferiti alle specifiche competenze attribuite ai Responsabili apicali dei servizi.

10. Il Comune promuove l'utilizzo di sistemi premianti finalizzati alla valorizzazione di comportamenti organizzativi e individuali che esprimano il pieno conseguimento della funzionalità amministrativa e la corretta attuazione delle politiche istituzionali allo scopo di corrispondere alle esigenze della collettività, nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia ed economicità, oltre che di trasparenza e prevenzione della corruzione.

11. L'attivazione dei sistemi premianti è subordinata alla effettiva rilevazione del conseguimento di comprovati risultati di gestione che si rivelino "utili", "migliorativi" o comunque espressione dei principi di correttezza e "buon andamento" dell'Amministrazione, nel rispetto del codice di comportamento dei dipendenti pubblici.

12. I criteri generali per l'attribuzione delle premialità collettive e individuali sono stabiliti, in conformità alle norme di legge, alle prescrizioni contenute nei contratti collettivi nazionali, nel rispetto del sistema delle relazioni con le organizzazioni sindacali, così come previsto dall'ordinamento vigente.

13. I criteri di valutazione della premialità, a livello di unità organizzativa, in relazione alle competenze attribuite, dovranno tenere conto, sia del risultato conseguito, sia del rispetto degli adempimenti previsti dalle norme di legge e degli obblighi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.

14. In ogni caso è tassativamente escluso l'utilizzo di sistemi premianti diretti, indistintamente a tutto il personale, senza alcun criterio di selezione e valutazione.

15. Le risorse destinate alla premialità possono essere attribuite ai dipendenti solo a seguito di validazione dei risultati conseguiti da parte del Nucleo di valutazione. Tale validazione deve essere pubblicata contestualmente alla relazione sulle Performance che può essere unificata al Rendiconto della gestione di cui all'art. 227 del D.Lgs. n. 267/2000.

ART. 6 - SISTEMA DEI CONTROLLI

1. L'attività di controllo e di valutazione della gestione operativa dell'Ente è volta ad assicurare il monitoraggio permanente e la verifica costante della realizzazione degli obiettivi e della corretta, tempestiva, efficace, economica ed efficiente gestione delle risorse, nonché, in generale, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa, con particolare riferimento all'attività

assolta dai dipendenti titolari di P.O., da attuarsi mediante apprezzamenti comparativi dei costi e dei rendimenti.

2. Il sistema di controllo interno è strutturato in modo integrato e deve:

- a) garantire, attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile dei dipendenti titolari di P.O. e di procedimento, la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa;
- b) verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati;
- c) garantire il costante controllo degli equilibri finanziari della gestione di competenza, della gestione dei residui e della gestione di cassa, anche ai fini della realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica;
- d) valutare le prestazioni dei dipendenti titolari di P.O., attraverso gli strumenti di cui al presente Regolamento e dei Sistemi di valutazione adottati dall'Ente.

3. Al fine di garantire la realizzazione degli obiettivi programmati, la corretta ed economica gestione delle risorse, l'imparzialità ed il buon andamento dell'ente e la trasparenza dell'azione amministrativa, è istituito il controllo di gestione, preordinato a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi. La funzione del controllo di gestione è assegnata al Nucleo di Valutazione con il supporto tecnico del Responsabile del Servizio Finanziario del Comune e fornisce le conclusioni del controllo medesimo agli Amministratori.

ART. 7 – IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

1. Il Nucleo di Valutazione tiene luogo, ad ogni effetto, all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) della performance, di cui all'art. 14, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009 ed è nominato dal Sindaco ai sensi del combinato disposto dell'art. 4 c. 2 lett. g) della L. 15/2009 e dell'art. 7 c. 6 quater del D.lgs. 165/2001, con cadenza massima triennale. Esso, anche oltre la durata, effettua la valutazione relativa all'ultimo anno in cui svolge la propria attività.

2. Il Nucleo di Valutazione, nel rispetto dell'evoluzione del quadro ordinamentale, è composto da

n.1 componente denominato organismo monocratico, esterno all'amministrazione, in possesso dei requisiti previsti per legge ed in assenza delle condizioni di incompatibilità o inconferibilità previsti dalla normativa per tali soggetti. Non è richiesta la esclusività.

3. In particolare, oltre a quanto definito dall'ordinamento vigente, il Nucleo di Valutazione:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, comunicando le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo;
- b) contribuisce all'individuazione e/o all'eventuale perfezionamento delle metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, assolvendo anche al ruolo di conciliazione;

- c) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
 - d) propone alla Giunta la valutazione delle posizioni e delle prestazioni dei dipendenti titolari di P.O. e l'attribuzione ad essi dei premi;
 - e) gradua le Posizioni Organizzative, ai fini della determinazione della retribuzione di posizione;
 - f) promozione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
 - g) esercita ogni altro compito allo stesso demandato dal sistema di misurazione e valutazione adottato dall'ente e da ogni altra disposizione normativa o regolamentare.
4. Il Nucleo di Valutazione monitora nel corso dell'anno il grado di raggiungimento degli obiettivi, segnalando le criticità e proponendo alla Giunta comunale le eventuali modifiche al piano delle performance ed agli obiettivi assegnati.
5. Nello svolgimento delle sue attività, il Nucleo di Valutazione ha diritto di accesso a tutti i documenti, anche interni, ed alle informazioni. Il componente è tenuto al rispetto dei vincoli di riservatezza. L'eventuale mancata trasmissione o la trasmissione in modo parziale ovvero con ritardo di tali informazioni danno luogo al maturare di responsabilità disciplinare a carico dei dipendenti che ne abbiano dato causa.
6. Il Nucleo di Valutazione presiede al processo di valutazione dell'intero Ente ed effettua direttamente la valutazione della performance organizzativa. Nello svolgimento di tale attività tiene adeguatamente conto degli esiti dei giudizi eventualmente espressi dagli utenti e/o dai cittadini.
7. Il Nucleo di Valutazione redige, al termine del processo di valutazione, la relazione sulla performance e la trasmette alla Giunta comunale per l'approvazione; in tale documento esso formula anche i giudizi sul processo di valutazione nell'intero ente. La Relazione può essere unificata al Rendiconto della gestione di cui all'art. 227 del D.Lgs. n. 267/2000.

ART. 8 – I SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

- 1. Il Nucleo di valutazione effettua la valutazione dei Responsabili di posizione organizzativa e la propone al Sindaco, il quale la sottopone alla Giunta comunale per la successiva approvazione.
- 2. I titolari di posizione organizzativa valutano i dipendenti assegnati alla struttura gestita, comunicando i risultati al Nucleo di Valutazione, che ne effettua la validazione.

ART. 9 – TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

I valutati dovranno produrre la relazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati e l'attività svolta, entro e non oltre il 28 febbraio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione;

il Nucleo di Valutazione dovrà formulare la proposta di valutazione entro e non oltre 30 giorni dal momento in cui la documentazione prevista per l'istruttoria

possa essere considerata completa ed esaustiva. Il valutatore comunica ai valutati la valutazione nella forma di proposta. Il singolo valutato può avanzare una richiesta di approfondimento, revisione parziale o totale e chiedere di essere ascoltato entro e non oltre 5 giorni dal ricevimento della proposta di valutazione; in tal caso il valutatore deve convocare il valutato prima della formalizzazione della valutazione e deve tenerne motivatamente conto nella formulazione della valutazione definitiva che dovrà avvenire entro i successivi 10 giorni.

ART. 10 – GLI ESITI DELLA VALUTAZIONE

1. Sulla base degli esiti delle valutazioni sono ripartite le incentivazioni della performance, con riferimento alla retribuzione di risultato da erogare in favore dei titolari di posizione organizzativa e alla produttività da erogare in favore del personale coinvolto nel processo di realizzazione degli obiettivi di Area, nonché agli altri istituti premianti previsti dal legislatore nazionale e dai contratti collettivi.

2. Degli esiti delle valutazioni, dunque, si tiene conto nelle progressioni economiche, nelle progressioni di carriera, nell'attribuzione degli incarichi di responsabilità e nel conferimento degli incarichi di posizione organizzativa. Degli eventuali esiti negativi della valutazione si tiene conto, invece, per l'accertamento delle responsabilità dirigenziali e disciplinari.

3. Non si dà corso alla erogazione delle indennità per i Responsabili di posizione organizzativa e per i dipendenti che hanno avuto irrogate nell'anno cui la stessa si riferisce sanzioni disciplinari superiori alla sospensione per più di 15 giorni.

4. Non si dà corso alla erogazione della retribuzione accessoria sopra indicata, per i Responsabili di posizione organizzativa e per i dipendenti che nel corso dell'anno siano stati assenti per un periodo superiore a 6 mesi.

ART. 11 – ENTRATA IN VIGORE E NORMA FINALE

1. Il presente regolamento entrerà in vigore dalla data di esecutività della delibera di approvazione e sostituisce integralmente quelli precedentemente in vigore in materia.

"SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE"

1. OGGETTO E FINALITA'

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è volto al miglioramento della qualità dei servizi offerti tramite la crescita della professionalità dei dipendenti e la valorizzazione del merito di ciascuno secondo il principio di pari opportunità.

La performance è misurata e valutata con riferimento:

- all'amministrazione nel suo complesso;
- ai settori in cui si articola;
- ai singoli dipendenti

Il sistema di misurazione e valutazione ha come obiettivo l'annuale valutazione dei risultati dell'attività dell'ente articolata nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi assegnati e la distribuzione delle risorse;
- c) monitoraggio ed eventuale correzione degli obiettivi assegnati e dei risultati attesi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai cittadini, agli utenti ed ai destinatari dei servizi tramite pubblicazione sul sito istituzionale del comune.

Per quanto riguarda la parte relativa agli strumenti premiali, di valorizzazione del merito e di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, non può che rinviarsi alle norme di cui al titolo III del decreto, ed alle norme contrattuali, rilevando che con il d.l. n. 78/2010, convertito nella l. 122/2010, sussistono alcuni dubbi interpretativi sulla piena applicabilità di alcune parti della riforma, che si auspica siano presto risolti.

Qualunque potrà essere il tenore della definizione, anche di tipo tecnico, delle modalità di incentivazione, il sistema premiante dell'ente dovrà essere concretamente improntato a criteri di selettività, di riconoscimento del merito e quindi di valorizzazione delle professionalità migliori, e dovrà, per quanto riguarda ciò, raccordarsi agli esiti della valutazione sui risultati positivi conseguiti.

Ad ogni buon fine, ai sensi dell'art. 19, comma 6 del D.Lgs. 150/2009, e s.m.i., le disposizioni di cui ai commi 2 e 3 dello stesso articolo non si applicano al personale dipendente, se il numero dei dipendenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a quindici e, ai dirigenti, se il numero dei dirigenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a cinque. In ogni caso, deve essere garantita l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, in applicazione del principio di differenziazione del merito, ad una parte limitata del personale dirigente e non dirigente.

2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di garanzia e di conciliazione in caso di divergenza valutatore- valutato;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti nonché con i documenti di programmazione finanziaria di bilancio.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

1. la performance organizzativa: ovvero la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'ente nel suo complesso. Ciò significa valutare:

a) con riferimento alle indicazioni contenute nel programma di mandato, nella relazione previsionale e programmatica e negli altri documenti di pianificazione, i risultati raggiunti in termini di miglioramento della qualità dei servizi erogati alla utenza, di innalzamento degli standard che misurano l'attività delle amministrazioni in termini di efficienza, efficacia ed economicità, di soddisfazione dei bisogni della collettività;

b) i risultati raggiunti con riferimento agli indicatori relativi alla gestione dell'amministrazione;

c) le valutazioni degli utenti;

2. la performance del personale incaricato di posizione organizzativa collegata: agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;

➤ al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

➤ alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;

3. la performance individuale del personale non in posizione di responsabilità, collegata:

➤ al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

➤ alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;

➤ alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

3. FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione si suddivide in fasi, alcune delle quali sono a loro volta articolate in azioni, che vedono coinvolti, con ruoli diversi, valutatori e valutati. La valutazione delle prestazioni e dei risultati ha una frequenza annuale. L'individuazione degli obiettivi è definita con l'approvazione delle linee guida di mandato. Prima della scadenza del termine di approvazione del Bilancio di previsione, la Giunta, definisce le priorità ed i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie – da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione – che vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai Responsabili di Area, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- l'armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di Mandato e quelli legati all'attività istituzionale del Comune;
- la coerenza con il ciclo di programmazione finanziaria.

La Giunta Comunale approva il Peg e/o Piano dettagliato degli obiettivi e/o Piano della Performance, di norma predisposti entro 30 giorni all'approvazione del bilancio da parte del Consiglio Comunale.

Entro 30 giorni dalla data di approvazione del suddetto Piano, l'Ente formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli responsabili di settore. In sede di monitoraggio nel corso del processo di valutazione l'amministrazione, anche su proposta dell'OIV, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Il mese di gennaio è di norma dedicato, alla stesura della relazione generale sull'attività amministrativa e la gestione dell'anno precedente ed alla rilevazione dei risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato. Entro il mese di febbraio l'OIV attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Entro la fine di marzo dell'anno successivo a quello di valutazione si completa il processo di valutazione della performance del personale dirigente, delle posizioni organizzative e del personale assegnato ai responsabili della valutazione.

La valutazione finale si perfeziona con un colloquio tra valutatore e valutato, che può presentare una propria autovalutazione sulla base dei modelli del vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La rendicontazione dei risultati avviene attraverso la redazione di un Rapporto sulla performance che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Ai fini della trasparenza il rapporto sulla performance organizzativa del Comune, predisposto dall'OIV, è pubblicato in apposita sezione del sito istituzionale del comune dedicata alla trasparenza.

4. OBIETTIVI

Gli obiettivi, programmati su base triennale e definiti in coerenza con quelli del bilancio di previsione, devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili;
- tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi in rapporto alle risorse assegnate;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni simili;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al biennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili Valutazione degli obiettivi.

Gli obiettivi dovranno essere valutati in ragione della complessità rispetto ai seguenti fattori di valutazione:

- Importanza nell'ambito dei programmi dell'Amministrazione;
- Grado di complessità tecnica organizzativa;
- Rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario;
- Innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

A ciascun obiettivo dovrà corrispondere un indicatore di risultato, che consenta di verificare il conseguimento dello stesso secondo parametri oggettivi.

5. AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

1. Gli obiettivi valutati e conseguiti sono quelli esplicitamente previsti nel PEG e/ nel PDO e/o Piano Performance e/o in singoli atti per la verifica dei quali, in sede di programmazione ed assegnazione degli obiettivi, vengono definiti appositi indicatori e/o parametri di risultato.

2. Per comportamenti organizzativi s'intendono le caratteristiche comportamentali dimostrate nella gestione dell'attività propria e nella direzione dell'unità organizzativa assegnata che sono espressione delle competenze manageriali distintive individuate dall'ente per lo specifico ruolo.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato si caratterizza:

- per aver posto un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa (settore) è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora e della posizione organizzativa che la dirige;
- per la compattezza ed omogeneità, in quanto tutto il personale è valutato con gli stessi meccanismi.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi attesi si è scelto di differenziare gli elementi di analisi del personale Responsabile di Area titolare di posizione organizzativa da quello del restante personale.

La certificazione del raggiungimento degli obiettivi è effettuata dall'OIV di valutazione, anche sulla base della relazione compilata dal responsabile del servizio.

La valutazione delle prestazioni nella parte comportamenti organizzativi, viene effettuata dall'organismo indipendente di valutazione responsabili di posizione organizzativa per i dipendenti.

All'OIV compete la valutazione per l'organizzazione nel suo complesso.

La valutazione finale si concretizza nell'insieme di azioni che portano al punteggio finale assegnato ad un responsabile di Servizio e al personale non dirigenziale.

La valutazione finale complessiva del responsabile di servizio titolare di P.O. avviene ad opera dell'OIV che tiene conto dell'attribuzione del punteggio complessivo relativo ai "comportamenti organizzativi", agli "obiettivi", e infine del punteggio da attribuire alla performance organizzativa.

6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Nel caso in cui il responsabile di PO valutato non sia soddisfatto della valutazione ricevuta, avrà 10 giorni di tempo per richiedere la revisione della propria valutazione. La richiesta andrà presentata al Segretario Comunale ed al Nucleo. Entro i successivi 10 giorni l'OIV dovrà convocare il responsabile per valutare le ragioni del ricorso.

A conclusione della nuova audizione, l'OIV dovrà predisporre idonea relazione da presentare al Sindaco, nella quale evidenziare le ragioni espresse dal ricorrente, nonché il proprio giudizio su tale ricorso. Alla luce di questi nuovi elementi, il Sindaco potrà stabilire di effettuare una nuova valutazione.

Per il resto del personale, nel caso in cui il valutato non sia soddisfatto della valutazione ricevuta, avrà 10 giorni di tempo per richiedere la revisione della propria valutazione. La richiesta andrà presentata al Responsabile P.O. che ha espresso la valutazione ed al Segretario Comunale.

Entro i successivi 10 giorni il responsabile dovrà convocare il dipendente, insieme al Segretario Comunale, per valutare le ragioni del ricorso. Nei 10 giorni successivi al riesame la valutazione dovrà essere confermata o modificata.

In ogni caso di mancato accoglimento dei rilievi presentati, il valutatore ne dovrà dare adeguata motivazione nella formulazione della valutazione definitiva.

Nel caso in cui il valutato non concordi con la valutazione finale può avanzare istanza di revisione all'OIV, nel caso di valutazioni effettuate dai responsabili di posizione organizzativa o di alta professionalità, ed al Sindaco per quelle approvate dalla Giunta.

7. INDENNITA' DI RISULTATO – AREE di P.O.

Si dà atto che alle aree di posizione organizzativa sarà attribuita l'indennità di risultato così come stabilito dal "REGOLAMENTO DELLE AREE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE (all. A)" approvato con delibera di G.C. n. 27 del 17/04/2019 _____ indicare nuova pesatura area. :

8. METODOLOGIA E VALUTAZIONE INDENNITA' DI RISULTATO

La seguente metodologia prevede la valutazione dell'indennità di risultato, da parte dell'O.I.V, degli incarichi di P.O., entro un valore massimo del 25% della retribuzione di P.O., individuando quattro fasce di punteggio collegate ai seguenti criteri, ciascuno dei quali avrà un valore in termini di punteggio assegnato e conseguentemente di determinazione della indennità di risultato:

ELEMENTI DI VALUTAZIONE

PUNTEGGIO ASSEGNATO

A. Punteggio attribuito a seguito della valutazione

del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Servizio

– Performance Organizzativa Max 40 punti

B. Valutazione generale Max 60 punti

1. Responsabilità Da 0 a 6

2. Impegno Lavorativo Da 0 a 6

3. Flessibilità	Da 0 a 6
4. Relazioni con il gruppo di lavoro	Da 0 a 6
5. Rapporti con l'utenza (interna ed esterna)	Da 0 a 6
6. Orientamento al Risultato	Da 0 a 6
7. Collaborazione e partecipazione	Da 0 a 6
8. Capacità direttiva ed autonomia	Da 0 a 6
9. Affidabilità	Da 0 a 6
10. Competenza	Da 0 a 6

TOTALE Max 100 punti

- **FASCIA 1:** punteggio ottenuto inferiore a 15 punti, valutato dall'O.I.V.,: nessuna retribuzione dell'indennità di risultato.
- **FASCIA 2:** punteggio ottenuto, valutato dall'O.I.V., tra 16 e 40 punti: la retribuzione dell'indennità di risultato è uguale al 15% della retribuzione di P.O.
- **FASCIA 3:** punteggio ottenuto, valutato dall'O.I.V., tra 41 e 70 punti: la retribuzione dell'indennità di risultato è uguale al 20% della retribuzione di P.O.
- **FASCIA 4:** punteggio ottenuto, valutato dall'O.I.V., superiore a 70 punti: la retribuzione dell'indennità di risultato è uguale al 25% della retribuzione di P.O.

****AI fini della valutazione per la progressione economica orizzontale:**

- Il risultato nella **fascia 1** NON DA DIRITTO ALLA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE
- I risultati compresi tra la **fascia 2 e fascia 4**, DANNO DIRITTO ALLA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE
- Ai fini della progressione orizzontale, così come previsto dal vigente CCNL, all'art. 16, La progressione economica è riconosciuta, in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti (50% della stessa categoria per anno) e pertanto per la selezione avrà priorità, qualora la valutazione sia tra la fascia 2 e fascia 4, il concorrente con maggiore anzianità di servizio.

SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Di seguito si riportano le schede di valutazione destinate al personale non dirigente e ai Responsabili di Area titolari di posizioni organizzative.
Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.

SCHEDA A) VALUTAZIONE PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

COGNOME	NOME
AREA/SETTORE	SERVIZIO
CATEGORIA	POSIZIONE ECONOMICA
PROFILO PROFESSIONALE	
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO ASSEGNATO

0. Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Servizio – Performance Organizzativa	Max 40 punti
1. Responsabilità	Da 0 a 6
2. Impegno Lavorativo	Da 0 a 6
3. Flessibilità	Da 0 a 6
4. Relazioni con il gruppo di lavoro	Da 0 a 6
5. Rapporti con l'utenza (interna ed esterna)	Da 0 a 6
6. Orientamento al Risultato	Da 0 a 6
7. Collaborazione e partecipazione	Da 0 a 6
8. Capacità direttiva ed autonomia	Da 0 a 6
9. Affidabilità	Da 0 a 6
10. Competenza	Da 0 a 6
TOTALE	Max 100 punti

OIV

Il Responsabile di Area

Il sottoscritto autorizza L'accesso ai dati della presente scheda ai rappresentanti della r.s.u. e delle organizzazioni e confederazioni sindacali.

il Responsabile di Area per autorizzazione

.....
SPECIFICAZIONE DEI LIVELLI DI VALUTAZIONE (cat. D - titolari di P.O.)

0. Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Servizio – Performance Organizzativa	Max 40 punti	valutazione						totale
		% di raggiung. obiettivi pdp inferiori al 10%	% di raggiung. obiettivi pdp compresi tra il 10% ed il 20%	% di raggiung. obiettivi pdf compresi tra il 20% ed il 40%	% di raggiung. obiettivi pdf compresi tra il 40% ed il 60%	% di raggiung. obiettivi pdf compresi tra il 60% ed il 80%	% di raggiung. obiettivi pdf superiori al 80%	
		Punti 5	Punti 15	Punti 25	Punti 30	Punti 35	Punti 40	
1. Responsabilità	Da 0 a 6	scarso	insufficiente	sufficiente	buono	ottimo	eccellente	
		Da 0 ad 1	2	3	4	5	6	
2. Impegno Lavorativo	Da 0 a 6	scarso	insufficiente	sufficiente	buono	ottimo	eccellente	
		Da 0 ad 1	2	3	4	5	6	
3. Flessibilità	Da 0 a 6	scarso	insufficiente	sufficiente	buono	ottimo	eccellente	
		Da 0 ad 1	2	3	4	5	6	
4. Relazioni con il gruppo di	Da 0 a	scarso	insufficiente	sufficiente	buono	ottimo	eccellente	

<i>lavoro</i>	6	Da 0 ad 1	2	3	4	5	6	
5. Rapporti con l'utenza (interna ed esterna)	Da 0 a 6	scarso	insufficiente	sufficiente	buono	ottimo	eccellente	
		Da 0 ad 1	2	3	4	5	6	
6. Orientamento al Risultato	Da 0 a 6	scarso	insufficiente	sufficiente	buono	ottimo	eccellente	
		Da 0 ad 1	2	3	4	5	6	
7. Collaborazione e partecipazione	Da 0 a 6	scarso	insufficiente	sufficiente	buono	ottimo	eccellente	
		Da 0 ad 1	2	3	4	5	6	
8. Capacità direttiva ed autonomia	Da 0 a 6	scarso	insufficiente	sufficiente	buono	ottimo	eccellente	
		Da 0 ad 1	2	3	4	5	6	
9. Affidabilità	Da 0 a 6	scarso	insufficiente	sufficiente	buono	ottimo	eccellente	
		Da 0 ad 1	2	3	4	5	6	
10. Competenza	Da 0 a 6	scarso	insufficiente	sufficiente	buono	ottimo	eccellente	
		Da 0 ad 1	2	3	4	5	6	

SCHEDA B) VALUTAZIONE PERSONALE CATEGORIA A – B – C (non titolare di P.O.)

COGNOME	NOME
AREA/SETTORE	SERVIZIO
CATEGORIA	POSIZIONE ECONOMICA
PROFILO PROFESSIONALE	
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO ASSEGNATO
Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Servizio – Performance Organizzativa	Max 100 punti
1. Responsabilità	Da 0 a 10
2. Impegno Lavorativo	Da 0 a 10
3. Flessibilità	Da 0 a 10
4. Relazioni con il gruppo di lavoro	Da 0 a 10
5. Rapporti con l'utenza (interna ed esterna)	Da 0 a 10
6. Orientamento al Risultato	Da 0 a 10
7. Collaborazione e partecipazione	Da 0 a 10
8. Capacità direttiva ed autonomia	Da 0 a 10

9. Affidabilità	Da 0 a 10
10. Competenza	Da 0 a 10
TOTALE	Max 100 punti

OIV
Il Responsabile di Area

Il sottoscritto autorizza L'accesso ai dati della presente scheda ai rappresentanti della r.s.u. e delle organizzazioni e confederazioni sindacali.

il Responsabile di Area per autorizzazione

****AI fini della valutazione per la progressione economica orizzontale:**

- Il risultato **inferiore o uguale a 40 punti** NON DA DIRITTO ALLA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE
- Il risultato **superiore a 40 punti** DA DIRITTO ALLA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE
- Ai fini della progressione orizzontale, così come previsto dal vigente CCNL, all'art. 16, La progressione economica è riconosciuta, in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti (50% della stessa categoria per anno) e pertanto per la selezione avrà priorità, qualora la valutazione sia superiore a 40 punti, il concorrente con maggiore anzianità di servizio.

SPECIFICAZIONE DEI LIVELLI DI VALUTAZIONE (cat. A – B – C, non titolari di P.O.)

DIMENSIONE DI VALUTAZIONE	LIVELLO DI VALUTAZIONE	LIVELLO DI VALUTAZIONE	LIVELLO DI VALUTAZIONE	LIVELLO DI VALUTAZIONE
---------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------

1. Responsabilità Min 3 Max 10	-Non si fa completamente carico delle responsabilità e dei compiti ascrivibili al proprio profilo professionale. -Non effettua le scelte inerenti la propria sfera di competenza. -Mai puntuale agli appuntamenti programmati.	-Accetta passivamente di farsi carico delle responsabilità ascrivibili al proprio profilo professionale. - Ha talvolta difficoltà ad operare le scelte inerenti la propria sfera di competenza. -Non sempre puntuale	- Si fa carico delle responsabilità ascrivibili al proprio profilo professionale. -Nelle situazioni di normalità effettua le scelte di propria competenza. - Puntuale.	-Si fa pieno carico delle responsabilità ascrivibili al proprio profilo professionale motivando i colleghi all'assunzione delle loro responsabilità. -Riesce ad operare in autonomia le scelte di propria competenza anche nelle situazioni di complessità. -Sempre puntuale e consapevole della responsabilità dei propri impegni.
2. Impegno Lavorativo Min 3 Max 10	-Si fa cogliere impreparato di fronte agli avvenimenti non ponendosi il problema di come evitare gli errori ricorrenti.	-Tende a reagire agli avvenimenti evitando possibili errori.	-Svolge le proprie attività con precisione abituale prevenendo possibili errori.	-Si organizza al fine di controllare gli errori e di evitare di ripeterli, chiedendo informazioni, stimolando pareri e assumendo responsabilità.
3. Flessibilità Min 3 Max 10	-Mostra resistenza nel modificare i propri compiti e le modalità operative. Non partecipa ad iniziative organizzate al di là degli orari lavorativi prestabiliti.	-Accetta di modificare i propri compiti e le modalità operative solo in caso di direttiva da parte del proprio superiore.	-Accetta regolarmente con disponibilità il cambiamento della propria organizzazione del lavoro.	-Accetta prontamente i cambiamenti della propria organizzazione del lavoro avanzando proposte per il miglioramento del servizio, dando la sua disponibilità.

4. Relazioni con il gruppo di lavoro Min 3 Max 10	-Presenta opposizione nel comprendere le motivazioni e le esigenze delle persone all'interno del gruppo di lavoro. 3	-Assume un atteggiamento di collaborazione solo se richiesto dalle esigenze di servizio. 5	-Assume un atteggiamento di collaborazione e cooperazione. 7	-Collabora in modo costruttivo interpretando e provvedendo alle esigenze del gruppo di lavoro. 10
5. Rapporto con l'utenza interna ed esterna Min 3 Max 10	- Fatica ad ascoltare le richieste ; - Non si fa carico dei problemi e delega facilmente; - Sfugge alle relazioni con gli altri; - Fornisce risposte non sempre soddisfacenti; - Pochi utenti chiedono di lui/lei; - In un mese ha incontrato meno di tre utenti 3	- Ascolta in maniera formale; - Dà risposte soddisfacenti anche se limitate; - Non sempre garantisce una prestazione nei termini stabiliti; - In un mese ha incontrato meno di 5 utenti. 5	- Ascolta attivamente facendo domande di verifica; - Dà risposte soddisfacenti; - Fornisce la prestazione in tempi e modi adeguati, secondo quanto stabilito dalla procedura; - In un mese ha incontrato almeno 10 utenti. 7	-Ascolta attivamente facendo domande di verifica; - Risponde in maniera ottimale alle domande; - Interpreta le esperienze anche non espresse; - Agisce cercando di agevolare e semplificare le relazioni interne ed esterne; - Diventa punto di riferimento per molti cittadini; - In un mese ha incontrato più di 10 utenti. 10
6. Orientamento al Risultato Min 3 Max 10	-Non manifesta alcun interesse alla realizzazione degli obiettivi previsti dal piano di lavoro. 3	-Realizza gli obiettivi solo se interpellato o costretto da esigenze di servizio. 5	-Realizza gli obiettivi previsti dal piano di lavoro in modo adeguato. 7	-Realizza gli obiettivi previsti dal piano di lavoro con iniziativa e autonomia riuscendo a coinvolgere utenti e colleghi. 10

7. Collaborazione E partecipazione Min 3 Max 10	-Fatica ad utilizzare il contributo degli altri. -Non mostra cura ed attenzione per l'ambiente di lavoro e per gli strumenti messi a disposizione.	-Partecipa ai gruppi di lavoro con limitata attenzione alla qualità, alla tempestività delle risposte. - Cura l'ambiente di lavoro solo se richiesto dal responsabile.	-Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro, collabora con i colleghi, mettendo a disposizione le proprie conoscenze. -Ha cura dell'ambiente di lavoro e presta attenzione alle attrezzature utilizzate	-Partecipa e coinvolge il gruppo di lavoro, portando idee e innovazione significative per la realizzazione degli obiettivi. -Ha un'eccellente integrazione con i colleghi, in grado di individuare e proporre azioni per ottimizzare il lavoro proprio e quello degli altri -Presta massima cura all'ambiente di lavoro e alle attrezzature.
	3	5	7	10
8. Capacità direttiva ed autonomia Min 3 Max 10	-Presenta difficoltà nel prendere decisioni nell'ambito lavorativo. - Non si dimostra interessato ad assumere iniziative di miglioramento nell'ambito lavorativo.	-Riesce ad assumere decisioni solo con l'ausilio dei propri superiori. - Assume iniziative di miglioramento solo se espressamente richieste da esigenze di servizio.	-Si dimostra capace ad assumere decisioni in riferimento alla realizzazione dei processi lavorativi. -Riesce ad agire con determinazione di fronte alle difficoltà.	-E' capace di prendere decisioni appropriate e tempestive anche in situazioni di emergenza. -Agisce in modo appropriato prevenendo complicazioni future.
	3	5	7	10
9. Affidabilità Min 3 Max 10	-Oppone qualche resistenza di fronte alle situazioni nuove -Fatica ad adeguare il proprio modo di lavorare	-Accetta le nuove situazioni con scarso entusiasmo	- Assume un comportamento propositivo nelle situazioni nuove -Si rende disponibile a fare fronte alle attività del servizio anche di non stretta competenza - E' capace di programmare il proprio lavoro in funzione degli obiettivi	-Assume un comportamento propositivo nelle situazioni nuove -Si rende disponibile a fare fronte alle attività del servizio anche di non stretta competenza - E' capace di programmare il proprio lavoro in funzione degli obiettivi - Porta idee per l'innovazione

			obiettivi	-Attua dei comportamenti tesi all'erogazione del servizio anche in situazioni di emergenza o assenza di altri -Attiva la comunicazione interna
	3	5	7	10
10. Competenza Min 3 M max 10	- Conoscenza di base delle normative fondamentali in tema di immigrazione. -Non conoscenza dei temi legati all'intercultura -Mostra difficoltà nella gestione e risoluzione di casi, contribuendo in maniera marginale al raggiungimento degli obiettivi -Non sa utilizzare il sistema informatico	-Buona conoscenza della normativa. - Conoscenza sui temi legati all'intercultura - Mostra interesse nell'approfondimento delle materie di riferimento. -Applica le conoscenze in maniera autonoma contribuendo solo al raggiungimento degli obiettivi - Conoscenza basilare del sistema informatico	-Conoscenza della normativa. -Buona preparazione sui temi interculturali, capacità di animazione e comunicazione. -Applica le procedure della qualità - Partecipa alle iniziative formative proposte dal Centro. -Buona determinazione e capacità di prendersi carico dei casi e portarli al termine. -Sufficiente conoscenza del sistema informatico.	-Conoscenza della normativa e di ogni aggiornamento e novità. -Conoscenza approfondita sui temi legati all'intercultura e ottima capacità relazionale e comunicativa -Applica le procedure di gestione della qualità, rileva le non conformità -Partecipa e cura il proprio aggiornamento professionale, proponendo iniziative di aggiornamento per accrescere le proprie competenze. -Ottima determinazione e capacità di prendersi carico dei casi e portarli al termine. -Ottima conoscenza del sistema informatico: dei sistemi operativi di Windows e dei Pacchetti applicativi quali Office ed Explorer e gestione dei siti.
	3	5	7	10