



Verbale di Deliberazione della **GIUNTA COMUNALE**

Oggetto

Approvazione del Sistema Integrato di Valutazione Permanente dell'Ente e del Personale.

L'anno duemiladodici addì otto del mese di ottobre alle ore quindici e minuti zero nella sala delle adunanze, si è riunita la Giunta Comunale, nelle persone dei signori:

Cognome e Nome	Presente
1) MELLANO MARIA ADELAIDE - Sindaco -----	SI
2) SCATAMACCHIA CHRISTIAN - Vice Sindaco --	SI
3) BELLARDI GIAMPIERO - Assessore -----	No
4) BUZIO ALESSANDRO - Assessore -----	SI
5) CAVIGIOLI MARIO - Assessore -----	SI
6) PESCE FRANCESCO - Assessore -----	SI
Totale presenti.:	5
Totale assenti.:	1

Partecipa alla seduta il Segretario Generale **dr.ssa Antonella Mollia**.

La **dr.ssa Maria Adelaide Mellano** nella sua qualità di **Sindaco** assume la presidenza e, riconosciuta legale l'adunanza, dichiara aperta la seduta.

Il Sindaco propone il seguente atto deliberativo:

La Giunta Comunale

Premesso che:

- con la legge n.15 del 4 marzo 2009, il Parlamento ha delegato il Governo ad avviare un processo di legiferazione per la riforma della Pubblica Amministrazione;
- il D.lgs n.150/2009 di "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n.15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" all'art.7 "*Sistema di misurazione e valutazione della performance*" prevede che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa ed individuale ed a tal fine adottano con apposito provvedimento il sistema di valutazione della Performance";
- l'attuazione delle disposizioni del D.lgs 150/2009 dovrà portare allo sviluppo di una cultura del merito e della valorizzazione delle qualità del lavoro e della produttività del singolo e dell'intera Amministrazione, attraverso l'adozione di adeguati sistemi di valutazione della performance;
- il suddetto decreto ha stabilito l'obbligo per i Comuni di regolamentare numerose materie in tema di premialità e valutazione del personale;

Richiamato l'art.17 commi 5, 6, 7 del vigente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi che testualmente recitano:

5. *Il Nucleo adotta le metodologie permanenti di valutazione del personale dipendente, nonché la graduazione dell'indennità di posizione dei Dirigenti e la valutazione della retribuzione di risultato.*
6. *Il Nucleo supporta i Dirigenti nella graduazione dell'indennità di posizione delle Posizioni Organizzative e nella valutazione della retribuzione di risultato delle medesime.*
7. *Il Nucleo svolge inoltre le seguenti attività:*
 - a) *promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;*
 - b) *monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;*
 - c) *comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e all'Ispettorato per la funzione pubblica*
 - d) *valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;*
 - e) *garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi secondo i disposti di legge e dei contratti collettivi nazionali e dei contratti integrativi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;*
 - f) *propone, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi;*
 - g) *verifica i risultati e le buone pratiche in particolare quelle di promozione delle pari opportunità.*

Visto il sistema di valutazione proposto dal Nucleo di valutazione adeguato ai principi previsti dai titoli II e III del D.lgs 150/2009 e presentato alle OO.SS. ed alle RSU nella riunione sindacale del

24/09/2012 come risulta da verbale conservato agli atti, quale atto propedeutico all'esperimento delle relazioni sindacali nel rispetto da quanto previsto dai CCNL del comparto;

Rilevato che, ai sensi degli artt.li 2 e 45 del D.lgs 165/2001, rimane di competenza della contrattazione integrativa la determinazione degli effetti economici del sistema di valutazione, per nel rispetto dei vincoli di legge come esplicitati nell'art.31 del D.lgs 150/2009;

Richiamata la deliberazione di Giunta Comunale n.103 del 12/09/2012 di approvazione del piano esecutivo di gestione anno 2012 con cui, tra l'altro, si assegnano, con il suddetto PEG, a ciascun dirigente, gli obiettivi, le strutture, il personale, le modalità di attuazione dei programmi suddivisi in servizi, capitoli ed articoli;

Considerato che l'Amministrazione Comunale intende procedere all'approvazione del Sistema Integrato di Valutazione permanente dell'Ente e del Personale, per attivare a pieno il sistema di valutazione;

Richiamato l'art.15 del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi approvato con deliberazione di Giunta Comunale n.171 del 29/12/2010 e s.m. e i. che testualmente recita:

1. *La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.*
2. *L'ente è tenuto a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o Servizi di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.*
3. *L'ente adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.*
4. *L'ente adotta altresì metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.*
5. *Il piano delle performance è adottato unitamente al P.E.G. entro il mese di gennaio di ogni anno.*
6. *In caso di mancata adozione del piano è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato e delle premialità per i dipendenti.*
7. *Il sistema di valutazione, adottato dal Nucleo di valutazione, conterrà le modalità operative di pesatura degli obiettivi e delle performance, nonché i criteri e le modalità di attribuzione delle premialità in modo differenziato;*

Visto il Sistema Integrato di valutazione permanente dell'Ente e del Personale per il triennio 2012 – 2014 come da allegato che fa parte integrante e sostanziale della presente, anche se non materialmente allegato, e ritenuto meritevole di approvazione in quanto redatto dal Nucleo di Valutazione così come previsto dall'art.15 del vigente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi;

Delibera

per le motivazioni espresse in parte preambolo e che qui si intendono integralmente riportate, quanto appresso:

- 1) Di approvare, per quanto esposto in narrativa, il Sistema Integrato di valutazione permanente dell'Ente e del Personale per il triennio 2012 – 2014 come da allegato che fa parte integrante e sostanziale della presente, anche se non materialmente allegato, salvo eventuale adeguamento annuale,

- 2) Di dare atto che il sistema di valutazione si rende operativo a tutti gli effetti per la valutazione delle performance anche individuali per l'intero anno 2012.

Parere

Il Segretario Generale, ai sensi dell'art. 49 del D.Lgs. 267/2000 e s.m.e.i., esprime parere **FAVOREVOLE** in merito alla regolarità **TECNICA** dell'atto ;

Il Segretario Generale
(dr.ssa Antonella Molia)



A questo punto,

La Giunta Comunale

Udita la su estesa proposta di deliberazione e ritenutola meritevole di approvazione;

Dato atto che il Segretario Generale ha espresso **parere tecnico favorevole**, ai sensi dell'art. 49, D.Lgs. 267/2000;

con voti unanimi favorevoli espressi nelle forme previste dalla legge;

Delibera

Di approvare la su estesa proposta di deliberazione che qui si intende integralmente riportata.

successivamente:

La Giunta Comunale

Vista l'urgenza;

Visto l'art. 134, comma 4°, del Decreto Legislativo n. 267/2000;

All'unanimità dei voti, palesamente espressi per alzata di mano;

Delibera

di rendere immediatamente eseguibile la presenta deliberazione.

Verbale letto, approvato e sottoscritto

IL PRESIDENTE
dr.ssa Maria Adelaide Mellano

A



IL SEGRETARIO GENERALE
dr.ssa Antonella Mollia

[Signature]

REFERTO DI PUBBLICAZIONE e COMUNICAZIONE AI CAPIGRUPPO CONSILIARI
(artt. 124 e 125 D.Lgs. 267/2000)

Si certifica che copia del presente Verbale di Deliberazione viene pubblicato dal
24 GEN. 2013 all'Albo Pretorio Comunale per 15 giorni consecutivi e comunicato contestualmente in elenco ai Capigruppo Consiliari.

Omegna, 24 GEN. 2013



IL SEGRETARIO GENERALE
dr.ssa Antonella Mollia

[Signature]

Copia conforme all'originale, ad uso amministrativo.

Omegna, li _____

IL SEGRETARIO GENERALE

Il sottoscritto, visti gli atti d'ufficio,

ATTESTA

☒ che la presente deliberazione è stata dichiarata immediatamente eseguibile, ai sensi dell'art. 134, comma 4, D.Lgs. 267/2000;

☐ che la presente deliberazione è divenuta esecutiva il giorno _____ decorsi 10 giorni dalla pubblicazione, ai sensi dell'art. 134, comma 4, D.Lgs. 267/2000.

Omegna, _____

IL SEGRETARIO GENERALE
dr.ssa Antonella Mollia

SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE PERMANENTE DELL'ENTE E DEL PERSONALE

Dirigenti e Posizioni Organizzative
Personale dei Livelli

Sommario

CAPO I	METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....	2
ART. 1 -	MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE.....	2
ART. 2 -	VALIDAZIONE DEGLI OBIETTIVI	2
ART. 3 -	PESATURA DEGLI OBIETTIVI.....	3
ART. 4 -	PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	4
ART. 5 -	COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALIDAZIONE, DELLA PESATURA DI OBIETTIVI E DI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	4
ART. 6 -	MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DEL SEGRETARIO COMUNALE E DA PARTE DEI DIRIGENTI.....	4
ART. 7 -	MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE.....	5
ART. 8 -	COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	5
ART. 9 -	OSSERVATORI PRIVILEGIATI	8
ART. 10 -	AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	8
ART. 11 -	VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE	9
ART. 12 -	ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE.....	10
CAPO II	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE	11
ART. 13 -	ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE DELL'ENTE SULLA BASE DEI REPORT RELATIVI AGLI OBIETTIVI.....	11
ART. 14 -	ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE SULLE STRATEGIE DELL'ENTE	11
ART. 15 -	STRUTTURE OPERATIVE A SUPPORTO DELL'OIV	11
CAPO III	METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....	12
ART. 16 -	VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....	12
ART. 17 -	COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI	12
ART. 18 -	VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI	12
ART. 19 -	ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....	13
ART. 20 -	ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE FINALE.....	14
ART. 21 -	ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE	15
CAPO IV	NORME FINALI	17
ART. 22 -	REVISIONE DELLA METODOLOGIA	17
ART. 23 -	NORMA TRANSITORIA.....	17

CAPO I METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE

Il Piano delle Performance costituisce oggetto di misurazione e di valutazione e si compone di:

- le caratteristiche generali del territorio;
- lo stato patrimoniale dell'Ente;
- l'organizzazione in cifre;
- gli obiettivi di sviluppo, strategici e di processo.

La misurazione delle performance e la valutazione del personale dirigente e delle posizioni organizzative ha frequenza quadrimestrale e viene effettuata entro il mese successivo alla scadenza di ciascun quadrimestre. Ove sia ritenuto necessario in ragione della rilevanza o della complessità degli obiettivi o del sistema di misurazione, l'Organismo indipendente di valutazione (d'ora in poi OIV) può motivatamente disporre ulteriori momenti di verifica ad intervalli inferiori al quadrimestre.

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato.

L'incidenza della valutazione degli obiettivi è pari al 50% della valutazione complessiva.

ART. 2 - VALIDAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il processo valutativo, da parte dell'OIV, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:

- **adequata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione puntuale dei prodotti o delle utilità riferite al cliente finale, fruitore, beneficiario del processo produttivo o di erogazione e contemplare un apparato di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite rispetto alla qualità dei prodotti o delle prestazioni. Per ogni indicatore devono essere individuate le fonti da cui sono ricavati i dati o, in mancanza, le metodologie di stima;
- **riferimento ad un arco temporale determinato** corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti (Piani di livello strategico, Processi, PEG/PRO, PdO);
- **commisurazione**, ove possibile, **ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente. La produttività potrà essere dimostrata attraverso indicatori che permettano di determinare le quantità prodotte o le utilità generate da unità di produzione (individui, gruppi, dipartimenti, etc.);

- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano saranno disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

ART. 3 - PESATURA DEGLI OBIETTIVI

Gli obiettivi validati sono successivamente sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un peso in ragione dei seguenti criteri:

- pertinenza e coerenza con le **strategie perseguite dall'amministrazione**;
- pertinenza e coerenza con la **missione istituzionale**;
- coerenza con i **bisogni della collettività** ricavati dagli strumenti di analisi disponibili;
- capacità di determinare un significativo **miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
- idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi.

Per un migliore codice di lettura si possono classificare gli obiettivi nel seguente modo:

- **Obiettivi di sviluppo**: contribuiscono alla performance dell'Ente e alla performance organizzativa, ma non concorrono necessariamente alla performance individuale in quanto l'incentivazione collegata è normata dalla legge (es. 109/1994 Ss.mm.ii.).
- **Obiettivi strategici**: ricondotti alla programmazione dell'Ente, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.
- **Obiettivi di processo**: rappresentano l'attività istituzionale dell'Ente, volta al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance, di Ente, organizzativa ed individuale.

La rilevanza (peso) degli obiettivi ha impatto nella valutazione individuale dal momento che ogni soggetto valutato ottiene un indice di complessità determinato dal numero di obiettivi assegnati e dal peso di ciascuno di essi.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:

- **Strategicità**: importanza politica
- **Complessità**: interfunzionalità/ grado di realizzabilità
- **Impatto esterno e/o interno**: miglioramento per gli stakeholder
- **Economicità**: efficienza economica

Per ogni fattore è prevista la classificazione, Alta – Media – Bassa, alla quale corrisponderanno i valori 5- 3- 1 per ciascun fattore, ad eccezione del fattore "Complessità" che prevede una scale di valori 3 – 2 – 1.

Per ogni obiettivo il peso oscillerà tra 375 punti e 1 punto.

ART. 4 - PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti e descritti in un'apposita scheda, attraverso una scala di giudizio numerica.

L'OIV attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun dirigente rispetto alla propria specifica funzione manageriale.

Il Segretario e i dirigenti attribuiscono un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun titolare di posizione organizzativa incardinato nell'Area di competenza rispetto alle proprie funzioni.

Il peso assegnato a ciascun fattore (item) di comportamenti organizzativi assume una funzione di moltiplicatore rispetto alle valutazioni espresse.

ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALIDAZIONE, DELLA PESATURA DI OBIETTIVI E DI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

L'OIV comunica formalmente ai dirigenti l'esito dell'ammissione e della ponderazione degli obiettivi entro un mese dalla data di approvazione dello strumento di pianificazione del quale costituiscono il contenuto (Piani di rilievo strategico, Obiettivi istituzionali/processi, PEG/PRO, PdO).

È compito dei dirigenti effettuare tempestivamente analoga comunicazione ai titolari di posizione organizzativa e al personale coinvolto.

Gli obiettivi validati e ponderati vengono pubblicati sul sito web istituzionale e costituiscono una parte del Piano delle Performance.

L'OIV comunica altresì, negli stessi termini previsti per gli obiettivi, la ponderazione dei diversi fattori (item) dei comportamenti organizzativi in riferimento a ciascun dirigente; il Segretario e i Dirigenti provvedono per i titolari di posizione organizzativa.

ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DEL SEGRETARIO COMUNALE E DA PARTE DEI DIRIGENTI

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il Segretario comunale e i dirigenti presentano all'OIV i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere motivatamente richiesta la variazione degli indicatori, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

A richiesta dell'OIV deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.

Le valutazioni intermedie si esprimono con un giudizio non numerico. L'OIV indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando anche, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

Le valutazioni intermedie sono trasmesse alla Giunta per le determinazioni alla stessa spettanti ai sensi di quanto disposto dal Regolamento degli uffici e dei servizi.

ART. 7 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 le posizioni organizzative presentano ai dirigenti di riferimento i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

In sede di misurazione e valutazione intermedia, può essere motivatamente richiesta la variazione degli indicatori, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

A richiesta dell'OIV deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio non numerico. Il dirigente indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite dagli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

ART. 8 - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti è sviluppata con riferimento ai seguenti fattori (item):

Relazione e integrazione con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;
- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;
- capacità di lavorare in gruppo;
- capacità negoziale e gestione dei conflitti.

Innovatività con riferimento a:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di definire regole e modalità operative nuove;
- introduzione di strumenti gestionali innovativi.

Gestione risorse economiche con riferimento a:

- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;
- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;

- rispetto dei vincoli finanziari;
- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi;
- capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

Orientamento alla qualità dei servizi con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- capacità di limitare il contenzioso;
- capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

Gestione risorse umane con riferimento a:

- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;
- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;
- capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale,
- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali;
- controllo e contrasto dell'assenteismo;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi con riferimento a:

- capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.

La valutazione dei comportamenti organizzativi delle posizioni organizzative si sviluppa in relazione ai seguenti fattori (item):

Relazione e integrazione con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;
- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- integrazione con i dirigenti sugli obiettivi assegnati;
- capacità di lavorare in gruppo;
- capacità negoziale e gestione dei conflitti.

Innovatività con riferimento a:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di definire regole e modalità operative nuove;
- introduzione di strumenti gestionali innovativi.

Gestione delle risorse economiche con riferimento a:

- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;
- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;
- rispetto dei vincoli finanziari;
- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi.

Orientamento alla qualità dei servizi con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- presidio delle attività: capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure presidiate.

Gestione risorse umane con riferimento a:

- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;
- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;
- capacità di definire piani e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- prevenzione e mediazione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- concorso efficace all'applicazione corretta delle metodologie di valutazione;
- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e gli strumenti di gestione contrattuali;
- controllo e contrasto dell'assenteismo.

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi con riferimento a:

- capacità di analizzare i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.

ART. 9 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI

Nella valutazione dei comportamenti organizzativi l'OIV si avvale di osservatori privilegiati che interagiscono con il dirigente e con i titolari di posizione organizzativa. A titolo esemplificativo se ne elencano alcuni: Segretario generale, colleghi dirigenti, Sindaco e Assessori, collaboratori diretti, altri organi di controllo.

L'OIV cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

La raccolta di informazioni non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo all'OIV.

ART. 10 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, i valutatori (OIV e dirigenti) hanno facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato.

L'autovalutazione non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo ai valutatori.

ART. 11 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE

La valutazione finale è ripartita tra valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi, secondo quanto previsto dagli artt. 3 e 4.

La valutazione dei risultati si ottiene sommando i coefficienti o i parametri di raggiungimento degli obiettivi validati ponderati con i rispettivi pesi.

I parametri sensibili utilizzati per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, di norma costo e qualità, sono evidenziati nel Piano delle performance. Ai fini della valutazione, è assunto il valore medio dei valori realizzati; la valutazione finale è completata dalla valutazione delle variabili nel loro complesso. Una valutazione inferiore al 70% determina il mancato raggiungimento dell'obiettivo.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è articolata nei fattori (item) di valutazione di cui all'art. 8 ed è elaborata mediante le schede allegate sub. a), a1), a2). La valutazione dei comportamenti oltre a concorrere alla determinazione dei premi è un riferimento fondamentale per la gestione delle risorse e per l'elaborazione dei piani di formazione dell'Ente.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale del Segretario generale e dei dirigenti è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere all'OIV il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro tre giorni il richiedente fornirà all'OIV adeguata documentazione a supporto. In alternativa al riesame di cui sopra, entro tre giorni dal colloquio, può essere richiesto attraverso atto scritto e motivato l'intervento di un organo di conciliazione appositamente costituito e disciplinato dal Regolamento degli uffici e dei servizi. La procedura di revisione, ovvero, ove attivata, la procedura di conciliazione devono essere definite entro 7 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di conciliazione e il dirigente ovvero con la constatazione del mancato accordo.

La proposta di valutazione è trasmessa al Sindaco e alla Giunta comunale entro tre giorni dalla scadenza del termine previsto per la presentazione della richiesta di riesame ovvero per l'attivazione della procedura di conciliazione. Ove sia stata richiesta la revisione o attivata la procedura di conciliazione, la proposta è trasmessa entro 3 giorni dalla conclusione delle rispettive procedure. Il Sindaco entro i successivi 7 giorni determina sulle proposte accogliendole integralmente o con le modifiche che motivatamente riterrà di apportare.

Il documento contenente la valutazione finale delle posizioni organizzative è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere al dirigente il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro tre giorni il richiedente fornirà al dirigente adeguata documentazione a supporto. In alternativa al riesame di cui sopra, entro tre giorni dal colloquio può essere richiesto attraverso atto scritto e motivato l'intervento di un organo di conciliazione appositamente costituito ai sensi di quanto previsto e disciplinato dal Regolamento degli uffici e dei servizi. La procedura di revisione, ovvero, ove attivata, la procedura di conciliazione devono essere definite entro 7 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo

raggiunto tra l'organo di conciliazione e la posizione organizzativa ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Le valutazioni delle posizioni organizzative, appositamente riassunte a cura di ciascun dirigente in apposito documento sono trasmesse all'OIV entro 3 giorni dalla scadenza del termine per proporre il riesame o la conciliazione, ovvero, ove siano attivate dette procedure, entro 3 giorni dalla loro conclusione.

ART. 12 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE

Il sistema prevede cinque fasce di merito. Per ogni fascia è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

La fascia E corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al **70%**.

Il collocamento in tale fascia produce gli effetti previsti dalla legge e dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

La fascia D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **70%** e fino a **79,99%**.

La fascia C è associata a valutazioni comprese tra **80%** e **89,99%**.

La fascia B è associata a valutazioni comprese tra **90%** e **94,99%**.

La fascia A rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**.

Il personale collocato in fascia A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

L'OIV raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti (Posizioni Organizzative e personale dei livelli) e, qualora la curva di distribuzione presenti anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione, con particolare riferimento:

- al raggiungimento di particolari ed elevati standard prestazionali, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- al mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati, nel caso in cui risultino vuote le fasce superiori;
- al reale grado di complessità e di sfida rappresentato dagli obiettivi programmati, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- alla semplicità e al ridotto carattere sfidante degli obiettivi programmati, nel caso in cui risultino vuote le fasce inferiori.

CAPO II VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

ART. 13 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE DELL'ENTE SULLA BASE DEI REPORT RELATIVI AGLI OBIETTIVI.

La valutazione dell'Ente è effettuata mediante indicatori di sintesi elaborati sulla base dei risultati certificati in sede di rendicontazione del Piano delle performance.

Gli indicatori di sintesi dovranno essere elaborati e aggregati a livello di servizio, tenendo conto dei contenuti del sistema di pesatura degli obiettivi e del loro grado di raggiungimento.

ART. 14 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE SULLE STRATEGIE DELL'ENTE

Ove l'Amministrazione approvi Piani o Programmi di contenuto strategico, caratterizzati dall'individuazione di politiche e degli effetti attesi, l'OIV provvede ad elaborare la valutazione circa la coerenza delle strategie di attuazione esplicitate nella Relazione previsionale e programmatica. In particolare, i piani di rilievo strategico dovranno individuare, per ciascuna politica, gli *stakeholder*, gli effetti attesi, le forme di partecipazione e gli indicatori da utilizzare per la misurazione dell'efficacia delle strategie (*outcome*).

ART. 15 - STRUTTURE OPERATIVE A SUPPORTO DELL'OIV

L'OIV si avvale delle strutture di controllo e monitoraggio presenti nell'Ente, nonché dei competenti uffici del settore Risorse Umane.

CAPO III METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI

ART. 16 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

La valutazione del personale dei livelli è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente nel concorso al raggiungimento agli obiettivi nei quali è coinvolto e una seconda parte riferita ai comportamenti organizzativi e alle competenze espresse; ogni parte nel suo insieme determina il 50% del risultato (peso).

La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 19 - e riprodotti in una apposita scheda (sub. b). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione. La valutazione del personale è svolta anche con riferimento alla categoria e al profilo professionale.

Il dirigente, in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese, collegato alla natura della prestazione, determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore

ART. 17 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI

Il dirigente comunica formalmente al personale gli obiettivi e la correlativa ponderazione entro un mese dalla data di approvazione del Piano delle Performance.

Il dirigente è altresì tenuto a convocare appositi incontri informativi finalizzati a chiarire eventuali incertezze, nonché a predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e alla predisposizione degli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori.

ART. 18 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il dirigente, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati comunque raccolti anche sulla scorta delle misure e degli strumenti di cui al precedente art. 5, comma 2, elabora le valutazioni individuali intermedie.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere concordata la variazione degli indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio non numerico. Il dirigente indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

ART. 19 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

I FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI SONO:

- a) **Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione**
- b) **Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti**
- c) **Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro**

Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione **"Conseguimento degli obiettivi"** valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi alternativi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

I FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI SONO:

Relazione e integrazione con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- capacità di lavorare in team.

Innovatività con riferimento a:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove;
- concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi.

Gestione delle risorse economiche e/o strumentali con riferimento a:

- gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate;
- capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi.

Orientamento alla qualità dei servizi con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;

- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;
- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure

Rapporti con l'unità operativa di appartenenza con riferimento a:

- concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza e disponibilità alla temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi non programmati che li influenzano;
- valutazione della regolare presenza in servizio (a tal fine non rilevano le assenze per maternità, paternità e parentale, nonché per infortunio o malattia professionale).

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi con riferimento a:

- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.

Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione "Comportamenti professionali".

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi alternativi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

Il documento contenente la valutazione finale del personale è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere al dirigente il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro tre giorni il richiedente fornirà al dirigente adeguata documentazione a supporto. In alternativa al riesame di cui sopra, entro tre giorni dal colloquio può essere richiesto attraverso atto scritto e motivato l'intervento di un organo di conciliazione appositamente costituito ai sensi di quanto previsto e disciplinato dal Regolamento degli uffici e dei servizi. La procedura di revisione, ovvero, ove attivata, la procedura di conciliazione devono essere definite entro 7 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di conciliazione e la posizione organizzativa ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Le valutazioni del personale, appositamente riassunte a cura di ciascun dirigente in apposito documento sono trasmesse all'OIV entro 3 giorni dalla scadenza del termine per proporre il riesame o la conciliazione, ovvero, ove siano attivate dette procedure, entro 3 giorni dalla loro conclusione.

ART. 20 – ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE FINALE

Il sistema prevede cinque fasce di merito.

Per ogni fascia è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

La fascia E corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al **70%**.

Il collocamento in tale fascia produce gli effetti previsti dalla legge e dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

La fascia D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **70%** e fino a **79,99%**.

La fascia C è associata a valutazioni comprese tra **80% e 89,99%**.

La fascia B è associata a valutazioni comprese tra **90% e 94,99%**.

La fascia A rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**.

Il personale collocato in fascia A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

L'OIV raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti; qualora la curva di distribuzione presenti anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione, con particolare riferimento:

- al raggiungimento di particolari ed elevati standard prestazionali, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- al mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce superiori;
- al reale grado di complessità e di sfida rappresentato dagli obiettivi programmati, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- alla semplicità e al ridotto carattere sfidante degli obiettivi programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce inferiori.

ART. 21 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE

La graduatoria finale di Ente è elaborata tenendo conto esclusivamente dei punteggi assegnati al personale rientrante nelle fasce da A ad E.

Ove lo scarto quadratico medio delle valutazioni, calcolato sui valori medi di settore, sia inferiore al valore di 10 punti, le valutazioni del personale assegnato ai settori i quali registrano valori medi inferiori alla media aritmetica sono riviste con il Dirigente per la formulazione definitiva, fermo restando a 100% il valore massimo della valutazione individuale.

Nota

Lo scarto quadratico medio σ (sigma) di una distribuzione è la media quadratica degli scarti dei singoli dati dalla loro media aritmetica M .

Indicati con $x_1, x_2, \dots, x_n$ i dati, con M la media aritmetica e con σ lo scarto quadratico medio si ha:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(x_1 - M)^2 + (x_2 - M)^2 + \dots + (x_n - M)^2}{n}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - M)^2}{n}}$$

Lo scarto quadratico medio è un numero sempre positivo ed è nullo solo se tutti i valori sono uguali tra loro.

ESEMPIO

Per calcolare lo scarto quadratico medio dei seguenti valori:

66	115	125	95	103	78	62
----	-----	-----	----	-----	----	----

Calcoliamo la media aritmetica semplice dei dati.

$$M = \frac{66 + 115 + 125 + 95 + 103 + 78 + 62}{7} = 92$$

Calcoliamo lo scarto quadratico medio

$$\begin{aligned} \sigma &= \sqrt{\frac{(66 - 92)^2 + (115 - 92)^2 + (125 - 92)^2 + (95 - 92)^2 + (103 - 92)^2 + (78 - 92)^2 + (62 - 92)^2}{7}} = \\ &= \sqrt{\frac{676 + 529 + 1089 + 9 + 121 + 196 + 900}{7}} = \sqrt{\frac{3520}{7}} = \sqrt{502,8571} \approx 22,42 \end{aligned}$$

CAPO IV NORME FINALI

ART. 22 - REVISIONE DELLA METODOLOGIA

Entro sei mesi dalla prima applicazione della metodologia l'OIV, sulla base delle risultanze del sistema, avvia ove necessario il processo di revisione orientato alla correzione delle criticità rilevate.

ART. 23 - NORMA TRANSITORIA

In sede di prima applicazione della presente metodologia, i termini di frequenza cui all'articolo 1, comma 1, sono semestrali anziché quadrimestrali.

La refertazione interna sull'andamento delle performance dovrà avvenire con le seguenti tempistiche: non prima di 3 mesi dall'avvio del sistema di valutazione e non oltre i 3 mesi dalla conclusione del periodo di valutazione.

Scheda di valutazione del comportamento da far compilare al Segretario o Direttore Generale per ogni Dirigente

COMUNE DI _____ All. a Scheda valutazione di risultato - anno _____

VARIABILI DEL COMPORTAMENTO

FATTORI

Inferiore alle attese - Non adeguato Il comportamento dell'interessato è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa.	Parzialmente inferiore alle attese - Non adeguato Il comportamento dell'interessato è stato oggetto di ripetute contestazioni durante l'anno ed è inteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo.	Parzialmente inferiore alle attese - Prestazione non sufficiente Il comportamento dell'interessato è accettabile pur tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni.	Parzialmente rispondente alle attese - Prestazione sufficiente Il comportamento dell'interessato è accettabile, con alcune prestazioni di livello soddisfacente, ma non ancora adeguato alle aspettative.	Rispondente alle attese - Adeguato Il comportamento dell'interessato è adeguato al ruolo, con significative prestazioni, ma necessita di miglioramento.	Superiore alle attese - Più che adeguato Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora caratterizzate da spazi di miglioramento.	Assai superiore alle attese - Eccellente Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'organizzazione.
1	2	3	4	5	6	7

Relazione e integrazione	1	2	3	4	5	6	7
comunicazione e capacità relazionale con i colleghi							
capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione							
partecipazione alla vita organizzativa							
Integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati							
capacità di lavorare in gruppo							
capacità negoziale e gestione dei conflitti							

Innovatività	1	2	3	4	5	6	7
Iniziativa e propositività							
capacità di risolvere i problemi							
autonomia							
capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche							
capacità di contribuire alla trasformazione del sistema							
capacità di definire regole e modalità operative nuove							
Introduzione di strumenti gestionali innovativi							

Gestione risorse economiche	1	2	3	4	5	6	7
gestione delle entrate: efficienza e costo sociale							
gestione delle risorse economiche e strumentali affidate							
rispetto dei vincoli finanziari							
capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza							
sensibilità alla razionalizzazione dei processi							
capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione							

Orientamento alla qualità dei servizi	1	2	3	4	5	6	7
rispetto dei termini dei procedimenti							
presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi							
capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati							
capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento							
gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori							
capacità di limitare il contenzioso							
capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione							

Gestione Risorse umane	1	2	3	4	5	6	7
capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa							
capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale							
capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento							
delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori							
prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori							
attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale							
efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali							
controllo e contrasto dell'assenteismo							
capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi							

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	1	2	3	4	5	6	7
capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate							
capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale							
orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità							
livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta							
sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking							

Nome Responsabile valutato: _____

Scheda di valutazione del comportamento da far compilare al Dirigente per ogni Posizione Organizzativa

COMUNE DI

All. A Scheda Valutazione di risultato cat. D - anno

VARIABILI DEL COMPORTAMENTO

FATTORI

1	2	3	4	5	6	7
Inferiore alle attese - Non adeguato Il comportamento dell'interessato è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa Parzialmente inferiore alle attese - Non adeguato Il comportamento dell'interessato è stato oggetto di rinvii o osservazioni durante l'anno ed è stato un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo. Parzialmente inferiore alle attese - Prestazione non sufficiente Il comportamento dell'interessato è accettabile pur tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni Parzialmente rispondente alle attese - Prestazione sufficiente Il comportamento dell'interessato è accettabile, con alcune prestazioni di livello soddisfacente, ma non ancora adeguate alle aspettative Rispondente alle attese - Adeguato Il comportamento dell'interessato è adeguato al ruolo, con significative prestazioni, ma necessita di miglioramento Superiore alle attese - Più che adeguato Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora orientate da spazi di miglioramento Assai superiore alle attese - Eccellente Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'organizzazione.						

Relazione e integrazione	1	2	3	4	5	6	7
comunicazione e capacità relazionale con i colleghi							
capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione							
partecipazione alla vita organizzativa							
integrazione con i dirigenti sugli obiettivi assegnati;							
capacità di lavorare in gruppo							
capacità negoziale e gestione dei conflitti							

Innovatività	1	2	3	4	5	6	7
capacità di risolvere i problemi							
autonomia							
capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche							
capacità di contribuire alla trasformazione del sistema							
capacità di definire regole e modalità operative nuove							
introduzione di strumenti gestionali innovativi							

Gestione risorse economiche	1	2	3	4	5	6	7
gestione delle entrate: efficienza e costo sociale							
gestione delle risorse economiche e strumentali affidate							
rispetto dei vincoli finanziari							
capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza							
sensibilità alla razionalizzazione dei processi							

Orientamento alla qualità dei servizi	1	2	3	4	5	6	7
rispetto dei termini dei procedimenti							
capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento							
presidio delle attività: capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati							
comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi							
gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori							
precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure presidiate							

Gestione Risorse umane	1	2	3	4	5	6	7
capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa							
capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale							
capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento							
capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori							
prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori							
concorso efficace all'applicazione corretta delle metodologie di valutazione							
efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e gli strumenti di gestione contrattuali							
controllo e contrasto dell'assenteismo							

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	1	2	3	4	5	6	7
capacità di analizzare i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate							
capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale							
orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità							
livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta							
sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking							

Nome Responsabile valutato: _____

AREA/SETTORE
DIRIGENTE

ANNO	2011
------	------

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE									
PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA									
GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)		Grado di raggiungimento					0,00%		
	PESO	1	2	3	4	5	6	7	
COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (50%)									
Relazione e integrazione	10								
Innovatività	8								
Gestione risorse economiche	12								
Orientamento alla qualità dei servizi	7								
Gestione Risorse umane	7								
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	6								
Totale comportamenti organizz.	50								

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	0,00%	ESITO COMPLESSIVO:	0,00%
ESITO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI	0,00%		

AREA/SETTORE
DIRIGENTE

ANNO	2011
------	------

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 4, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

Osservazioni del valutato

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

Complessità delle procedure interne:	
Ostacoli normativi	
Difficoltà logistiche	
Errata allocazione risorse umane	
Scarsa motivazione del personale	
Flussi comunicativi critici	
Instabilità organizzativa	

Insufficienza risorse tecnologiche
Insufficienza risorse materiali
Mancanza di specifiche risorse umane
Inadeguata formazione del personale
Inadeguata programmazione
Presenza di criticità nei processi

Altro.....

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

AREA/SETTORE
POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO	2011
------	------

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE									
PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA									
GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)	Grado di raggiungimento					0,00%			
	PESO	1	2	3	4	5	6	7	
COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (50%)									
Relazione e integrazione	9								
Innovatività	8								
Gestione risorse economiche	7								
Orientamento alla qualità dei servizi	10								
Gestione risorse umane	7								
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	9								
Totale comportamenti organiz.	50	0	0	0	0	0	0	0	0

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	0,00%	ESITO COMPLESSIVO:	0,00%
ESITO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI	0,00%		

Comune di

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

AREA/SETTORE

POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO

2011

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 4, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

Osservazioni del valutato

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

Complessità delle procedure interne:	☐
Ostacoli normativi	☐
Difficoltà logistiche	☐
Errata allocazione risorse umane	☐
Scarsa motivazione del personale	☐
Flussi comunicativi critici	☐
Instabilità organizzativa	☐

Altro:

Insufficienza risorse tecnologiche	☐
Insufficienza risorse materiali	☐
Mancanza di specifiche risorse umane	☐
Inadeguata formazione del personale	☐
Inadeguata programmazione	☐
Presenza di criticità nei processi	☐

Firma compilatore

Firma interessato

Data compilazione

SEGRETERIO GENERALE
eventuali funzioni gestite

ANNO	2011
------	------

Valutazione del risultato ottenuto									
PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA									
GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)		Grado di raggiungimento							
		PESO	1	2	3	4	5	6	7
COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (50%)									
Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente	Consigli, Giunte, Commissioni, Assemblee, orari al pubblico, missioni								
Disponibilità a ricevere richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di Amministratori e apicali	Regolamenti, interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente								
Tempestività di risposta a richieste da parte di Amministratori e apicali	Tempi di risposta								
Capacità di risolvere i problemi posti nell'ambito del ruolo ex art. 97 D.Lgs. 267/00	competenza a risolvere i problemi								
Capacità di attribuire e sovrintendere i ruoli e i compiti ai dirigenti e collaboratori	Programmazione, valorizzazione, monitoraggio e controllo								
Capacità di motivare le risorse umane	gestione dei conflitti, valorizzazione, capacità di essere esempio, capacità di ascolto								
Totale comportamenti organizz.		0	0	0	0	0	0	0	0

eventuali funzioni gestite	
ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	0,00%
ESITO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI	#DIV/0!
ESITO COMPLESSIVO:	
#DIV/0!	

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 4, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

Osservazioni del valutato

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

Complessità delle procedure interne:	
Ostacoli normativi	
Difficoltà logistiche	
Errata allocazione risorse umane	
Scarsa motivazione del personale	
Flussi comunicativi critici	
Instabilità organizzativa	
Altro:	

Insufficienza risorse tecnologiche	
Insufficienza risorse materiali	
Mancanza di specifiche risorse umane	
Inadeguata formazione del personale	
Inadeguata programmazione	
Presenza di criticità nei processi	

AREA		ANNO	
SERVIZIO		2011	
DIPENDENTE			
Categoria			
Profilo Professionale	Istruttore Amministrativo o Direttivo		

Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
descrizione (processo performante/obiettivo strategico)	tipologia		
Obiettivo 1	Strategico	50%	90%
Obiettivo 2	Processo	30%	100%

		Comportamento atteso						
Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	20							
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	15							
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	15							
Totale	50	punteggio A)				22,86%		

		Comportamento atteso						
Comportamenti professionali	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	8							
Innovatività	7							
Gestione risorse economiche e/o strumentali	7							
Orientamento alla qualità dei servizi	10							
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	10							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	8							
Totale comportamenti professionali	50	punteggio B)				0		
		TOTALE				11,43%		
		comportamento				migliorabile		

Osservazioni del valutatore sui risultati:

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

AREA		ANNO 2011
SERVIZIO		
DIPENDENTE		
Categoria		
Profilo Professionale	Esecutore Collaboratore Ammi.vo	

Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
descrizione (processo performante/obiettivo strategico)	tipologia		

		Comportamento atteso						
Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	15							
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	15							
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	20							
Totale	50	punteggio A)				0		

		Comportamento atteso						
Comportamenti professionali	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	10							
Innovatività	7							
Gestione risorse economiche e/o strumentali	5							
Orientamento alla qualità dei servizi	10							
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	12							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	6							
Totale comportamenti professionali	50	punteggio B)				0		

		TOTALE	0,00%
		<i>comportamento</i>	<i>migliorabile</i>

Osservazioni del valutatore sui risultati:

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

AREA	
SERVIZIO	
DIPENDENTE	
Categoria	
Profilo Professionale	Educatore

ANNO
2011

Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
descrizione (processo performante/obiettivo strategico)	tipologia		

						Comportamento atteso		
Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	15							
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	15							
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	20							
Totale	50	punteggio A)				0		

						Comportamento atteso		
Comportamenti professionali	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	10							
Innovatività	7							
Gestione risorse economiche e/o strumentali	5							
Orientamento alla qualità dei servizi	10							
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	10							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	8							
Totale comportamenti professionali	50	punteggio B)				0		
		TOTALE				0,00%		
		comportamento				migliorabile		

Osservazioni del valutatore sui risultati:

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

AREA		ANNO	
SERVIZIO		2011	
DIPENDENTE			
Categoria			
Profilo Professionale	Agente		

Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
descrizione (processo performante/obiettivo strategico)	tipologia		

		Comportamento atteso						
Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	15							
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	20							
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	15							
Totale	50	punteggio A)				0		

		Comportamento atteso						
Comportamenti professionali	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	8							
Innovatività	5							
Gestione risorse economiche e/o strumentali	8							
Orientamento alla qualità dei servizi	9							
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	10							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	10							
Totale comportamenti professionali	50	punteggio B)				0		
		TOTALE				0,00%		
		comportamento				migliorabile		

Osservazioni del valutatore sui risultati:

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

AREA		ANNO
SERVIZIO		2011
DIPENDENTE		
Categoria		
Profilo Professionale	Collaboratore Serv. Scolastici	

Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
descrizione (processo performante/obiettivo strategico)	tipologia		

						Comportamento atteso		
Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	15							
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	15							
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	20							
Totale	50	punteggio A)				0		

						Comportamento atteso		
Comportamenti professionali	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	8							
Innovatività	6							
Gestione risorse economiche e/o strumentali	6							
Orientamento alla qualità dei servizi	10							
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	10							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	10							
Totale comportamenti professionali	50	punteggio B)				0		
		TOTALE				0,00%		
		comportamento				migliorabile		

Osservazioni del valutatore sui risultati:

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

AREA		ANNO
SERVIZIO		2011
DIPENDENTE		
Categoria		
Profilo Professionale	Operatore Scolastico	

Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
descrizione (processo performante/obiettivo strategico)	tipologia		

		Comportamento atteso						
Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	10							
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	10							
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	30							
Totale	50	punteggio A)				0		

		Comportamento atteso						
Comportamenti professionali	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	9							
Innovatività	5							
Gestione risorse economiche e/o strumentali	8							
Orientamento alla qualità dei servizi	8							
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	10							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	10							
Totale comportamenti professionali	50	punteggio B)				0		
		TOTALE				0,00%		
		<i>comportamento</i>				<i>migliorabile</i>		

Osservazioni del valutatore sui risultati:

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

AREA	
SERVIZIO	
DIPENDENTE	
Categoria	
Profilo Professionale	Operaio

ANNO
2011

Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
descrizione (processo performante/obiettivo strategico)	tipologia		

						Comportamento atteso		
Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	10							
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	15							
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	25							
Totale	50	punteggio A)				0		

						Comportamento atteso		
Comportamenti professionali	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	8							
Innovatività	8							
Gestione risorse economiche e/o strumentali	9							
Orientamento alla qualità dei servizi	10							
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	10							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	5							
Totale comportamenti professionali	50	punteggio B)				0		
		TOTALE				0,00%		
		comportamento				migliorabile		

Osservazioni del valutatore sui risultati:

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate

1. OBIETTIVO XXXXXXXXXXXXX

DIRIGENTE		SETTORE		COLLEGAMENTO CON LINEE STRATEGICHE	
FINALITA'		<i>Identificare finalità e outcome</i> <i>(Perché faccio questo obiettivo? Quali risultati voglio raggiungere? A quale linea programmatica è collegato?)</i>			
Titolo Obiettivo:					
Descrizione Obiettivo:					
Descrizione delle fasi di attuazione:					
INDICATORI DI RISULTATO					
Indici di Quantità			ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
Indici di Tempo			ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
Indici di Costo			ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
Costo dell'obiettivo					
Indici di Qualità			ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.

1. OBIETTIVO XXXXXXXXXXXXX

DIRIGENTE	SETTORE	COLLEGAMENTO CON LINEE STRATEGICHE
FINALITA'	Identificare finalità e outcome (Perché faccio questo obiettivo? Quali risultati voglio raggiungere? A quale linea programmatica è collegato?)	

CRONOPROGRAMMA												
FASI E TEMPI	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre

VERIFICA INTERMEDIA AL		VERIFICA INTERMEDIA AL	
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %		MEDIA VALORE RAGGIUNTO %	
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %		MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %	
VERIFICA INTERMEDIA AL		VERIFICA FINALE AL	
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %		MEDIA VALORE RAGGIUNTO %	
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %		MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %	

Analisi degli scostamenti		Analisi degli scostamenti	
Cause		Cause	
Effetti		Effetti	
Provvedimenti correttivi		Provvedimenti correttivi	
Intrapresi		Intrapresi	
Da attivare		Da attivare	

[illegible]

RISORSE AGGIUNTIVE UTILIZZATE		
Tipologia	Descrizione	Costo
COSTO COMPLESSIVO DELL'OBIETTIVO		
COSTO COMPLESSIVO DELL'OBIETTIVO		€ -

Nucleo di Valutazione

LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI APICALI

"Le Amministrazioni non nascono per osservare regole, ma per perseguire politiche, ossia per raggiungere finalità soddisfare bisogni collettivi, risolvere problemi della Collettività, dare risposte alle domande sociali"



Definizioni

 **Posizione:** indica il ruolo e la funzione ricoperta all'interno dell'organizzazione.

 **Analisi della posizione:** è una rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione, espressi come aggregati di compiti e responsabilità. Nell'analisi si rileva ciò che è richiesto, (in termini di compiti, di responsabilità ecc.) alla posizione, indipendentemente dalle caratteristiche dell'individuo che in quel momento la ricopre (*sedia fredda*). L'analisi quindi non riguarda le caratteristiche soggettive possedute dal titolare della posizione. L'analisi della posizione descrive tutti quegli elementi oggettivi che la caratterizzano e la possono, eventualmente, differenziare dalle altre.

 **Obiettivo della valutazione:** la valutazione delle posizioni ha come finalità la definizione del "valore" o "importanza organizzativa" di una posizione nell'organizzazione. Il grado di importanza della posizione può essere associato ad un valore economico (Es. *indennità di posizione*). L'obiettivo principale della valutazione è quello di stabilire una graduatoria di importanza organizzativa delle posizioni al fine di supportare le decisioni in materia di struttura retributiva.



Il programma del Nucleo di valutazione

- ☒ Realizzare sistemi di valutazione delle posizioni apicali
 - ☒ Implementare modelli di valutazione delle prestazioni e dei risultati delle figure apicali
 - ☒ Essere di supporto agli apicali nel nuovo contratto Enti Locali per le valutazioni delle posizioni di lavoro subordinato
 - ☒ Individuare un sistema di valutazione a carico degli apicali per le prestazioni dei loro collaboratori
 - ☒ Definire un sistema di controllo di compatibilità dei costi
 - ☒ Promuovere lo sviluppo di modalità manageriali della gestione coerenti con il programma politico e con i progetti dell'Amministrazione
-



Iter metodologico di valutazione delle posizioni

**FASE A: IDENTIFICAZIONE DELLA METODOLOGIA E DEL
MODELLO DI VALUTAZIONE**

FASE B: CENSIMENTO DELLE POSIZIONI

**FASE C: PRESENTAZIONE DELLA METODOLOGIA AGLI
APICALI**

**FASE D: RICOGNIZIONE DELLA STRUTTURA DEL FONDO E
COMPARAZIONE CON LE STRUTTURE DEI FONDI
DEGLI ENTI DI ANALOGA CATEGORIA DELLA
PROVINCIA**

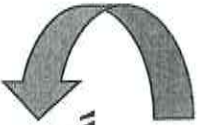
**FASE E: ACQUISIZIONE E ANALISI DEI DATI RIFERITI
ALLE POSIZIONI**

FASE F: PREVALUTAZIONE



Il modello di valutazione del ruolo

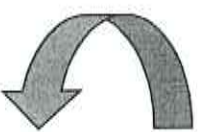
Definizione di ruolo:

 "Norme e aspettative che confluiscono su una persona in quanto occupante una posizione di lavoro"

☒ Comparare dati omogenei tra ruoli diversi

☒ Determinare una graduazione che prescindendo dalla persona che ricopre il ruolo

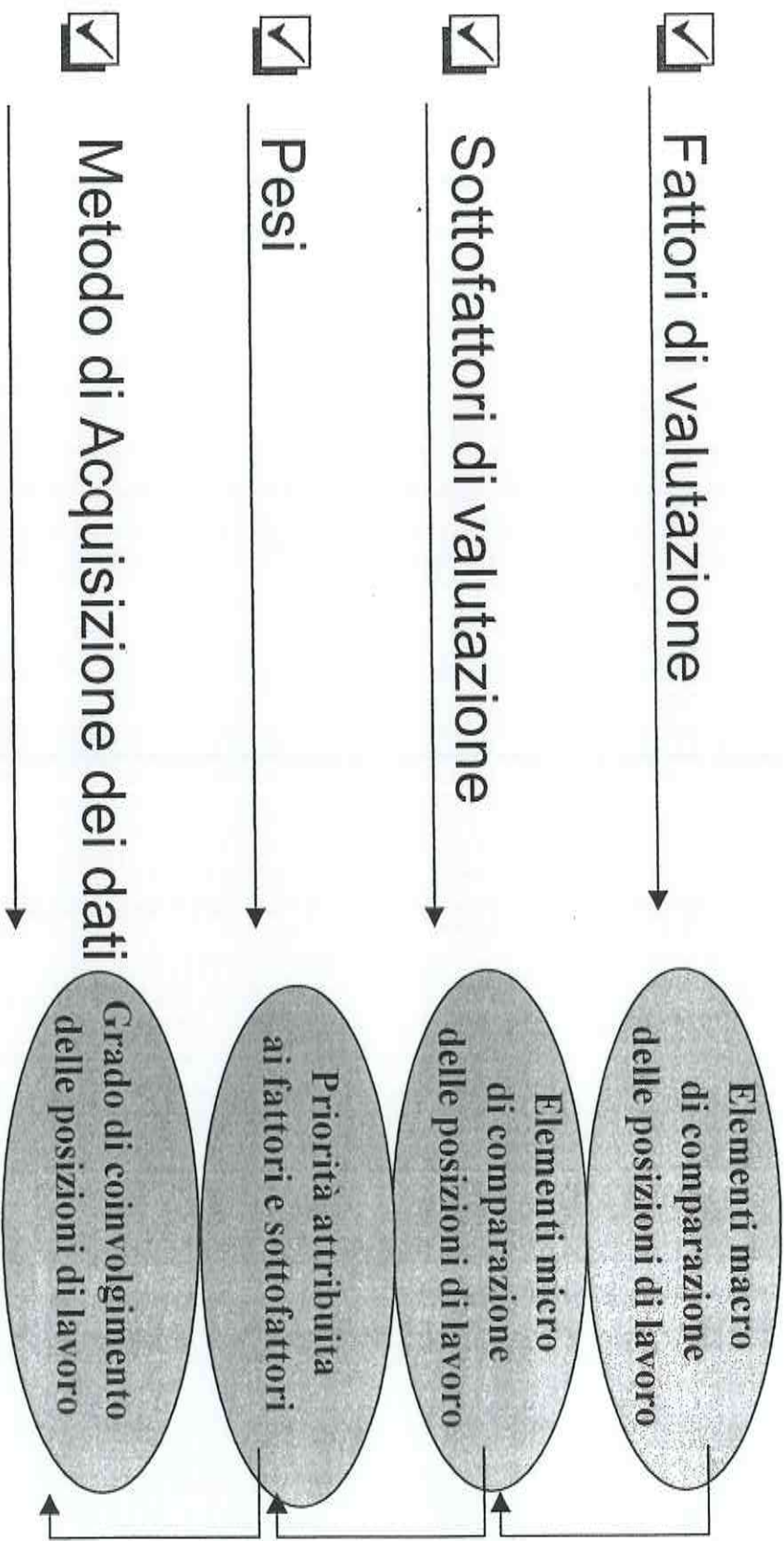
☒ Evidenziare eventuali carenze nel modello organizzativo presente nell'Ente



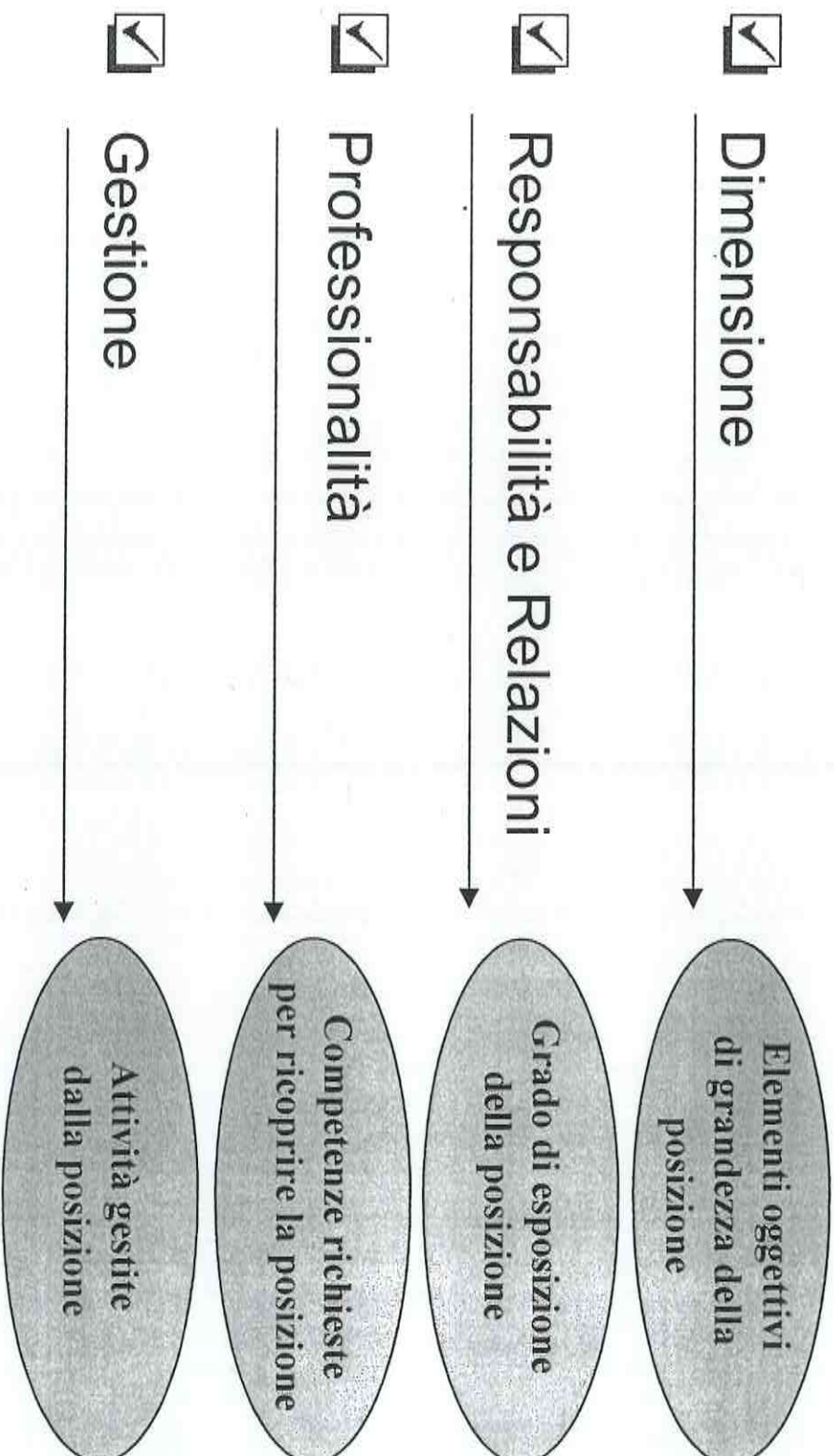
La valutazione è della "Sedia Fredda"



Il modello di valutazione



I fattori



I sottofattori e i pesi

Punti

Ponderazione Fattori min. max.

Ponderazione Sottofattori

Punti

min. max.

__% Dimensione

__

__

__ n. dipendenti

__ suddivisione per categoria

__ uffici dipendenti

__ N° professionisti esterni

__

__

__

__

__% Responsabilità e Relazioni

__

__

__ responsabilità civile

__ responsabilità penale

__ responsabilità amministrativa

__ PEG assegnati

__ responsabilità organizzativa

__ contatti enti esterni

__

__

__

__

__

__

__% Professionalità

__

__

__ titolo di studio

__ albi professionali

__ tipo professionalità

__

__

__

__% Gestione

__

__

__ gestione procedimenti

__ progetti FESR, FSE, DOCUP

__ attività controllo

__ reperib. e disponib.

__ scenario normativo

__

__

__

__

__

100%

__ 2.000

__ 2.000

I sottofattori e i pesi

Ponderazione Fattori min. max.

15% Dimensione

30

300

25% Responsabilità e Relazioni

50

500

20%

Professionalità

40

400

40%

Gestione

80

800

100%

200

2.000

Punti

min. max.

Ponderazione Sottofattori

20

n. dipendenti

6

60

10

suddivisione per livelli

3

30

40

uffici dipendenti

12

120

30

n. professionisti esterni

9

90

10

responsabilità civile

5

50

20

responsabilità penale

10

100

10

respons. amministr.

5

50

20

PEG assegnati

10

100

20

atti respons. organiz.

10

100

20

contatti enti esterni

10

100

10

titolo di studio

4

40

10

albi professionali

4

40

80

tipo professionalità

32

320

40

gestione procedimenti

32

320

15

progetti FESR, FSE, DOCUP

12

120

35

attività controllo

28

280

5

reperib. e disponib.

4

40

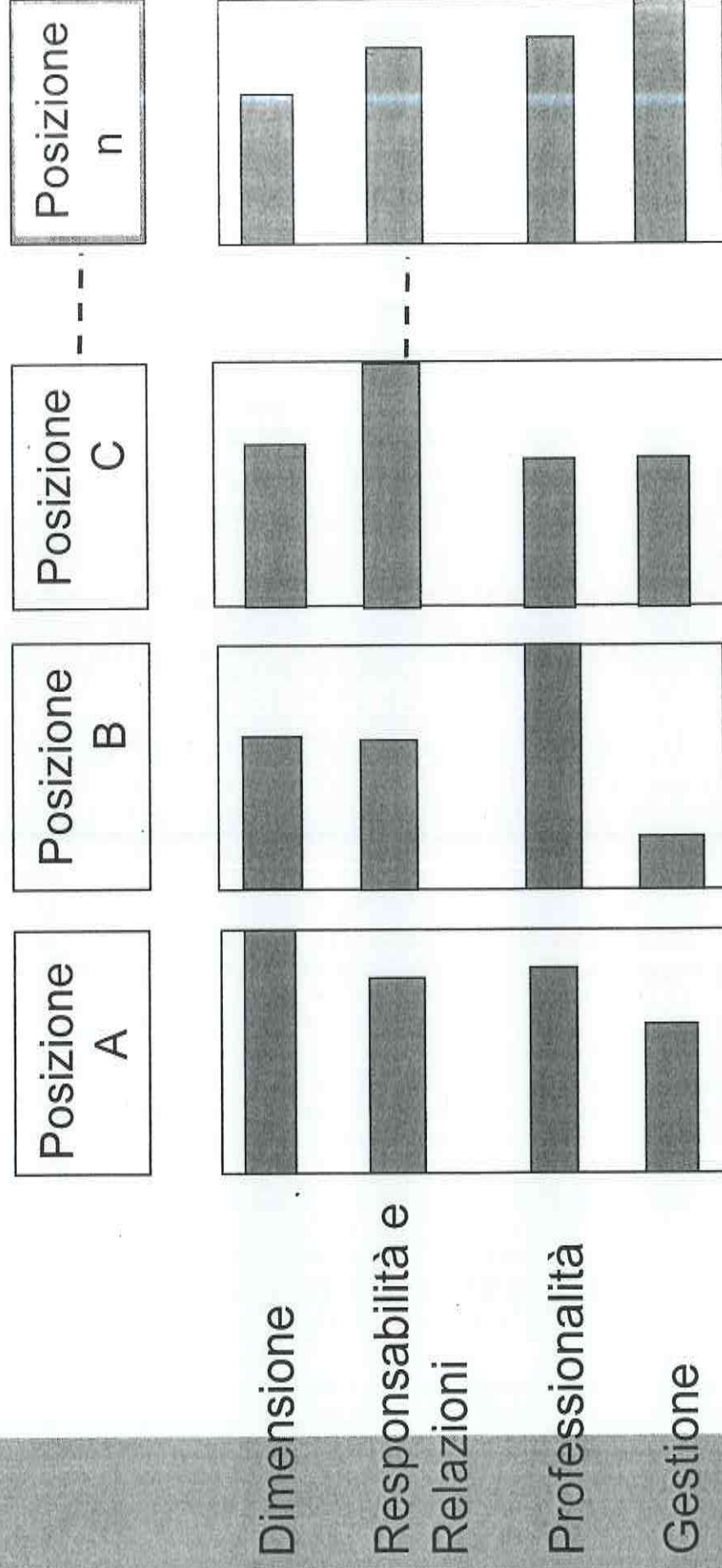
5

scenario normativo

4

40

La valutazione





Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

Nucleo di valutazione
SCHEDA POSIZIONE



POSIZIONE:

.....

TITOLARE: (nome e cognome)

.....

DATA COMPILAZIONE SCHEDA:

.....

VISTO DEL TITOLARE:

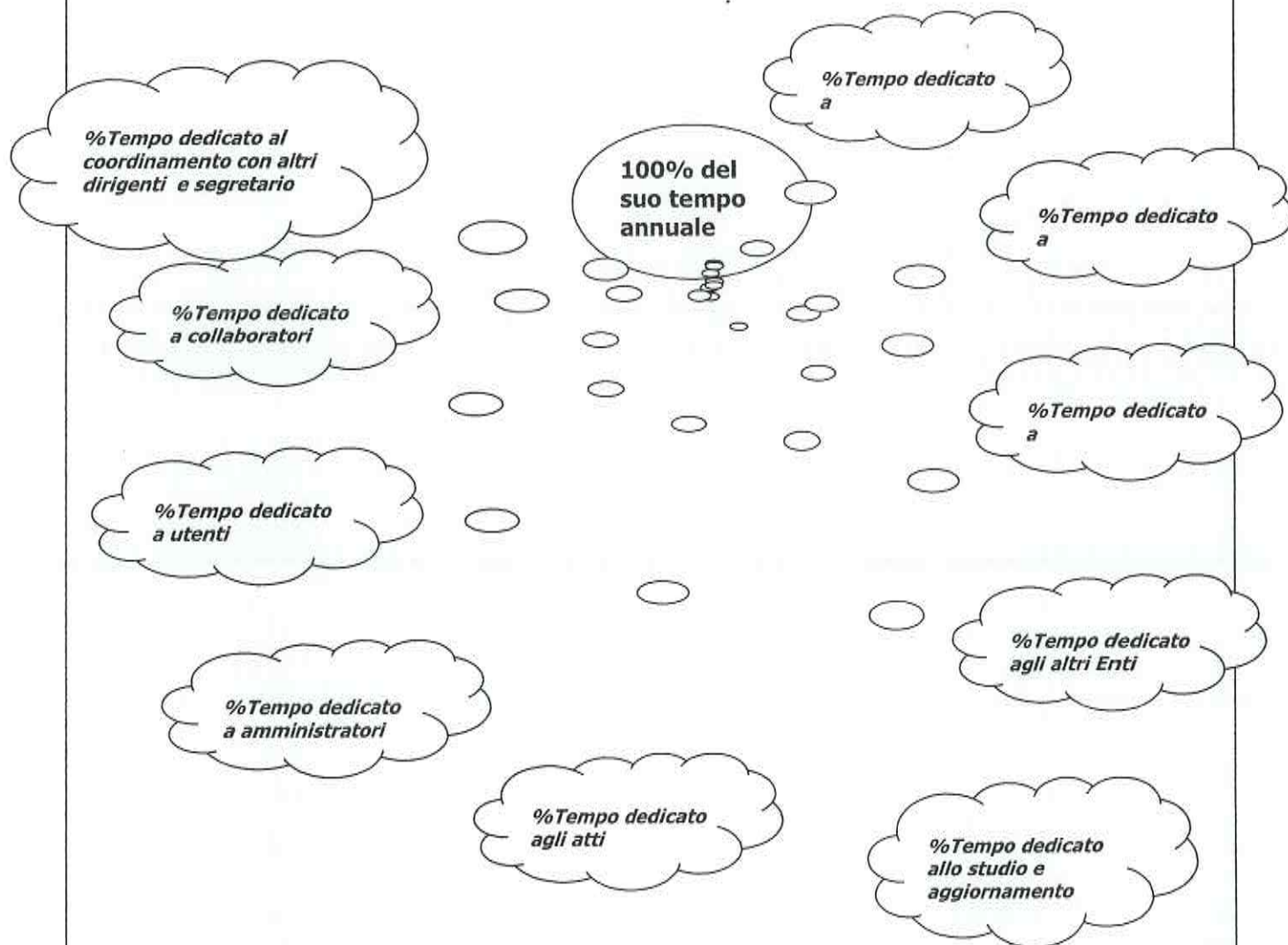
.....

VISTO DEL NUCLEO:



**RUOLO
DELLA POSIZIONE APICALE.**

*(Definizione di ruolo:
norme e attese che confluiscono su una persona in quanto occupante una posizione di lavoro)*





1.DIMENSIONI

1.A. N° DIPENDENTI ALLE DIPENDENZE (si intendono quelli del servizio diretto):

1.B. SUDDIVISIONE PER LIVELLI

D3	n°	
D1	n°	
C	n°	
B3	n°	
B1	n°	
A	n°	

1.C. UFFICI DIPENDENTI (numero e denominazione):

1.
 2.
 3.
 4.
-
-
-
-

1.D NUMERO DI PROFESSIONISTI E/O SOCIETA' ESTERNE COORDINATE O AFFIDATARIE DI SERVIZI
(numero e denominazione attività assegnata):

1.
 2.
 3.
 4.
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-



CAPITOLI DI PEG ASSEGNATI (DIVISI IN ENTRATA E IN USCITA)

Entrate

N°

IMPORTO

Uscite

N°

IMPORTO

Numero di programmi della Relazione Previsionale e Programmatica attribuiti

N°



2. RESPONSABILITÀ E RELAZIONI

2.A. Gli atti e i comportamenti adottati prevedono una RESPONSABILITÀ CIVILE? Se SI, riferita a...?

.....
.....
.....
.....

2.B. Gli atti e i comportamenti adottati prevedono una RESPONSABILITÀ PENALE? Se SI, riferita a...?

.....
.....
.....
.....

2.C. Gli atti e i comportamenti adottati prevedono una RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVO CONTABILE e PATRIMONIALE? Se SI, riferita a...?

.....
.....
.....
.....

2.D. Gli atti e i comportamenti adottati prevedono conseguenze rilevanti per il funzionamento complessivo dell'organizzazione del Comune (RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA)? Se SI, per che cosa e quali servizi vengono coinvolti?

.....
.....
.....
.....

2.E. La posizione deve gestire RELAZIONI ESTERNE di particolare rilievo (utenza, enti esterni, ecc.)? Se SI quali?

.....
.....
.....
.....



3. PROFESSIONALITÀ

3.A Per coprire la posizione è richiesta una laurea specialistica? (da Regolamento Concorsi)

SI ☐

NO ☐

3.B. La posizione ricomprende le competenze del Vice-Segretario? (Tit. di studio obbligatorio Laurea Giurisprudenza o equipollente)

SI ☐

NO ☐

3.C Valutazione sintetica della professionalità richiesta "a regime" della posizione

3.C.1. sapere

.....

.....

.....

.....

3.C.2. saper fare

.....

.....

.....

.....

3.C.3.saper essere

.....

.....

.....

.....



4. GESTIONE

4.A. Gestione dei procedimenti e processi

SI ☐

NO ☐

se **SI**, compilare scheda procedimenti allegata

4.B. Progetti gestiti con finanziamenti non ordinari (Europei, Ministeriali, Regionali, Provinciali)

SI ☐

NO ☐

N° , descrizione del progetto, durata e consistenze economica

.....
.....
.....

4.C. Attività di controllo

Controllo sugli **ATTI**: complessità **alta** ☐ **media** ☐ **bassa** ☐

Motivazione del giudizio:

.....
.....
.....
.....

Controllo sulle **RISORSE UMANE**: complessità **alta** ☐ **media** ☐ **bassa** ☐

Motivazione del giudizio:

.....
.....
.....
.....

Controllo sulle **RISORSE FINANZIARIE**: complessità **alta** ☐ **media** ☐ **bassa** ☐

Motivazione del giudizio:

.....
.....
.....
.....



.....

SI ☐ NO ☐

.....



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

	PROCEDIMENTI	Scrivere X su campo di coinvolgimento diretto
1	Abitabilità e agibilità: autorizzazione	
2	Accertamenti e verifiche su richieste di organi/istituzioni esterni	
3	Accordi di programma	
4	Acquisizione di opere eseguite ed aree cedute dal concessionario a scomputo del contributo concessorio	
5	Adempimenti art. 53 D.lgs 165: incompatibilità , cumulo di impieghi ed incarichi	
6	Adozioni nazionali e internazionali	
7	Affidamento assistenziale per adulti	
8	Affidamento di minori	
9	Agriturismo: autorizzazioni	
10	Albi comunali: Iscrizione delle associazioni socio-culturali e sportive	
11	Allacciamento fognature e scarichi suolo e sottosuolo: autorizzazione	
12	Alloggi edilizia residenziale pubblica: Bando, assegnazione, decadenza	
13	Alloggi edilizia residenziale pubblica: gestione sfratto	
14	Alloggi edilizia residenziale pubblica: Vendita	
15	Amministratori Comunali: decadenza, revoca, sospensione, rimozione	
16	Amministratori e consiglieri comunali: gestione giuridica ed economica	



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

17	Anagrafe canina: rapporti con l'Asl	
18	Anagrafe delle prestazioni	
19	Anagrafe vitivinicola: gestione	
20	Apertura e ampliamento di grandi strutture di vendita: autorizzazione	
21	Archivio comunale: gestione e autorizzazione alla visione ed al rilascio delle copie e atti di particolare interesse storico	
22	Area P.E.E.P.: assegnazione ad operatore di edilizia residenziale pubblica convenzionata agevolata e autofinanziata (art. 35 L. 865/71)	
23	Arti tipografiche: autorizzazione	
24	Ascensori (da quando viene trasmessa la pratica alla ISPEL): rilascio Licenza	
25	Asili Nido privati/ Baby Parking: autorizzazione all'apertura	
26	Aspettativa per esercizio mandato elettivo: concessione	
27	Aspettative retribuite e non retribuite: concessione	
28	Assegni Nucleo familiare	
29	Assegni per Maternità	
30	Assicurazioni: gestione	
31	Assistenza al contribuente per calcoli e denunce variazioni tributi	
32	Assistenza domiciliare	
33	Assistenza economica	



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

34	Assistenza scolastica portatori di handicap	
35	Associazioni ed Organismi: adesione e gestione	
36	Assunzione personale appartenente alle categorie protette e a tempo determinato/indeterminato	
37	Atti di Stato Civile: formazione	
38	Atti di stato civile: rettifica	
39	Attività didattiche extrascolastiche per le scuole di ogni ordine e grado : progettazione annuale	
40	Atto di riconoscimento o di legittimazione	
41	Attraversamenti ed uso delle sedi stradali per reti erogazione servizi: autorizzazione	
42	Autorimessa senza noleggio: rilascio Licenza	
43	Autorizzazioni edilizie: rilascio	
44	Barbieri, parrucchieri e affini: autorizzazione	
45	barriere architettoniche: istruttoria pratiche, contributo abolizione, verifiche e accertamenti	
46	Beni immobili: alienazione	
47	Beni immobili: gestione locazione	
48	Biblioteca e promozione lettura	
49	Borse di Studio	
50	Buoni Pasto ai dipendenti	



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

51	Caccia, Pesca e Funghi: rilascio tesserini	
52	Cancellazione anagrafe per trasferimento all'estero (art.17 D.P.R. 223/89), pratica iscrizione AIRE	
53	Cancellazione anagrafica per irreperibilità accertata	
54	Canoni Acqua: predisposizioni ruoli	
55	Cantieri comunali: gestione e organizzazione	
56	Cantieri comunali: gestione economica del personale	
57	Cantieri temporanei mobili Legge 494/96	
58	Carta d'identità: rilascio/rinnovo	
59	Carta Giovani / Pass 15: rilascio	
60	Cartografie e S.I.T.: gestione	
61	Cassa economale: gestione	
62	Catasto: gestione	
63	Cauzioni: deposito e svincolo	
64	Centri Diurni per disabili: inserimento	
65	Centri Diurni per disabili: organizzazione e gestione diretta	
66	Centri estivi: organizzazione	
67	Centro Aggregazione Sociale (giovani-adulti-anziani): gestione	



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

68	Certificati e attestati e loro copie di atti correnti: rilascio	
69	Certificazione ministeriale al Bilancio: redazione	
70	Certificazione ministeriale al Conto: redazione	
71	Certificazioni di servizio : rilascio ai fini pensionistici	
72	Cessione fabbricati e notifiche denunce	
73	Commercio al dettaglio dei prodotti dei propri fondi: verifica requisiti finalizzata alla vendita di produttori diretti:	
74	Commercio fisso: autorizzazioni	
75	Commercio fisso: controlli	
76	Commercio su aree pubbliche: controlli	
77	Commercio su Spazi ed Aree Pubbliche: revoca autorizzazione	
78	Commercio: accertamenti infrazioni	
79	Commissioni consultive: provvedimento di nomina e rinnovo commissioni	
80	Comunicati Stampa e rapporti con i Quotidiani	
81	Concessioni edilizie - Permessi di costruire: rilascio	
82	Concorsi interni	
83	Concorsi pubblici	
84	Consulta Locale legge Regionale 26/97 (Sardegna)	



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

85	Consultazioni Elettorali	
86	Conto Annuale del personale e relazione : Predisposizione e invio	
87	Contratti individuali di lavoro	
88	Contratti: gare di appalto e procedure relative, pubblici incanti, forniture e servizi, pubblicazione avviso d'asta, licitazione, L.161	
89	Contributi per Canone di Locazione	
90	Contributi per opere di culto	
91	Contributi straordinari ad associazioni culturali, sportive e del tempo libero: concessioni	
92	Contributi straordinari e ordinari: rendicontazioni	
93	Contributi su calamità naturali: gestione	
94	Controllo di Gestione	
95	Controllo sicurezza stradale anche mediante strumenti tecnologici	
96	Cremazione: autorizzazione	
97	Cud: gestione	
98	Danno arrecato all'Ente: risarcimento, rimborso rateale	
99	Deleghe Sindacali: Comunicazioni all'ARAN	
100	Destinazione d'uso: certificati	
101	Destinazione urbanistica: certificati	



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

102	Dichiarazioni fiscali	
103	Difensore civico: nomina e supporto nella gestione	
104	Dimissioni del personale o collocamento a riposo e procedimento TFR/TFS (inoltro richiesta)	
105	Direzioni lavori	
106	Discariche abusive: Provvedimenti	
107	Dispensa dal servizio per inidoneità fisica permanente	
108	Dissequestro veicoli e merci: provvedimento	
109	Distanze chilometriche: certificati	
110	Documenti e oggetti smarriti: dalla presa in carico alla restituzione	
111	Dote Scuola (Lombardia)	
112	Educativa territoriale per minori e disabili	
113	Elettrificazione Rurale	
114	Emergenza abitativa: predisposizione elenchi e relazioni sociali	
115	Esenzione ai fini del pagamento dei servizi a domanda individuale	
116	Esposti e ricorsi: risposta	
117	Espropri e concessioni bonarie	
118	Esumazioni ed estumulazioni ordinarie e straordinarie: autorizzazione dell'ASL	



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

119	Eventi fieristici e sagre: gestione	
120	Farmacie e strutture sanitarie private: autorizzazioni all'apertura e/o trasferimento in altra sede	
121	Fatture: liquidazione	
122	Finanziamenti Comunitari: gestione	
123	Flussi di cassa: monitoraggio e verifica	
124	Fondo produttività: Quantificazione e predisposizione ipotesi di riparto	
125	GAS: gestione	
126	Gemellaggio	
127	Giudice di Pace: rapporti e rendiconti	
128	Gratuito Patrocinio	
129	ICI: accertamento e gestione	
130	illeciti ambientali: Provvedimenti repressivi	
131	Illeciti su regolamenti Comunali: provvedimenti repressivi	
132	illeciti urbanistici: Provvedimenti repressivi	
133	Immobile teatro: gestione	
134	Impianti distributori carburanti: rilascio concessioni	
135	Impianti Sportivi: concessione uso	



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

136	Imposte e tasse comunali - richiesta del contribuente per rimborso di somme versate e non dovute - autorizzazione rimborso somme non dovute e liquidazione interessi	
137	Inabitabilità o di inagibilità: dichiarazione ed emissione dell'ordinanza di sgombero	
138	Incarichi professionali (Co.co.co)	
139	Incidenti stradali: accertamento	
140	Incidenti stradali: Rilevazione planimetrica	
141	Indagini patrimoniali	
142	Infortuni sul lavoro: denuncia	
143	Insedimenti produttivi : autorizzazione	
144	Inserimenti lavorativi soggetti deboli (SIL)	
145	Integrazione rette per inserimenti in strutture residenziali per anziani, disabili e minori	
146	Integrazione scolastica	
147	Interventi per minori nell'ambito dei rapporti con l'Autorità giudiziaria	
148	Inventario beni immobili	
149	Inventario beni mobili	
150	ISEE: determinazioni parametri	
151	ISEE: gestione diretta	
152	IVA: Certificati IVA agevolata, frazionamenti e varie	



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

153	IVA: Provvedimento di emissione fatture	
154	IVA: Tenuta contabilità	
155	Lavori pubblici e appalti: rapporti previdenziali	
156	Lavori Pubblici: certificazioni ed esecuzione	
157	Legge regionale 11/85 : erogazione sussidi nefropatici (Sardegna)	
158	Legge regionale 20/97 : erogazione sussidi patologie psichiatriche (Sardegna)	
159	Legge regionale 27/93 : erogazione sussidi occupazione (Sardegna)	
160	Legge regionale 7/91 : erogazione sussidi emigrati (Sardegna)	
161	Legge Regionale n° 37 del '98 (Sardegna): gestione	
162	Libretto internazionale di famiglia (carta bianca): rilascio	
163	Libri di testo: fornitura gratuita alle scuole dell'obbligo e contributi per assistenza scolastica (fino all'assegnazione delle cedole)	
164	Liste elettorali: gestione aggiornamento registro Presidente e scrutatori	
165	Liste giudici popolari: albo	
166	Loculi cimiteriali e aree cimiteriali: concessioni	
167	Lotterie, Tombole e/o Pesca di Beneficenza (EX DPR 430/2001): autorizzazioni	
168	Lottizzazioni private	
169	Mandati e ordini di incasso sulla base di liquidazioni e di accertamenti: emissione	



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

170	Manifestazioni culturali, sportive, ricreative e turistiche: patrocinio e/o concessione contributi	
171	Manifestazioni ludico-sportive e sportive su strada: autorizzazioni	
172	Manutenzione Immobili e Impianti	
173	Matrimonio Civile: assistenza alla celebrazione	
174	Mensa scolastica gestione diretta	
175	Mensa scolastica gestione indiretta	
176	Mercato Settimanale: Gestione	
177	Mestieri girovaghi: rilascio licenza	
178	Minialloggi: gestione graduatoria e ammissione	
179	Mobilità a domanda verso altro Ente: rilascio nulla-osta	
180	Mobilità esterna al Comune, a domanda del dipendente: trasferimento da altro Ente e conseguente inquadramento nell'organico	
181	Mobilità interna: gestione	
182	Mod. 770	
183	Mostre a porte chiuse: autorizzazione	
184	Mutamento mansioni per inidoneità fisica: inquadramento in categoria/ profilo diversa.	
185	Mutui: Gestione	
186	Nettezza Urbana: Ispezioni attività/servizio	



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

187	Noleggio auto e Taxi: autorizzazione	
188	Occupazione permanente suolo pubblico: autorizzazione	
189	Occupazione temporanea suolo pubblico: autorizzazione	
190	Opere pubbliche: affidamento lavori a trattativa privata; incarico di direzione lavori o collaudo in corso d'opera o finale; incameramento cauzione definitiva	
191	Opere pubbliche: autorizzazione al subappalto	
192	Orari degli esercizi commerciali e dei servizi pubblici: determinazione limite giornaliero orari di vendita al dettaglio autorizzazione sospensione chiusura domenicale festiva	
193	Ordinanza - ingiunzione per violazioni per le quali il Sindaco è autorità competente	
194	Ordinanze di viabilità a carattere permanente	
195	Ordinanze di viabilità a carattere temporaneo in occasione di traslochi, lavori in corso, altro	
196	Ordinanze veterinarie	
197	Orientamento occupazionale: gestione	
198	Orti Urbani: concessione in uso	
199	Osservatorio dei lavori pubblici: rapporti	
200	Parco mezzi: gestione	
201	Passi carrai: autorizzazione	
202	Pasti a domicilio: gestione del servizio	
203	Patti territoriali (PRU, PRUST)	



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

204	Patto Stabilità: previsione e monitoraggio	
205	Pensione: Richiesta diretta/indiretta	
206	Percorribilità strade: Nulla osta	
207	Permessi per diritti allo studio: concessione	
208	Permesso di seppellimento	
209	Personale Lsu/Asu (Sicilia): gestione	
210	Piani particolareggiati (PEC, PIP, PEEP, ecc..)	
211	Piani Territoriali Urbanistici (P.U.T.)	
212	Piano dei servizi socio-assistenziali comunali	
213	Piano dei servizi socio-assistenziali sovracomunale (P.d.Z., Plus, ecc)	
214	Piano di Formazione: redazione e gestione	
215	Piano di protezione civile	
216	Piano energetico	
217	Piano Esecutivo di Gestione	
218	Piano Regolatore Generale Comunale	
219	Piccoli intrattenimenti: rilascio licenze	
220	PIT (Isole): gestione	



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

221	Politiche Abitative: gestione	
222	Polizia giudiziaria: attività di indagine	
223	Polizia Rurale	
224	POR (Isole): gestione	
225	Pre-scuola o Post-scuola: gestione iscrizioni	
226	Pre-scuola o Post-scuola: gestione servizio	
227	Prevenzione randagismo	
228	Prevenzione su minori: attivazione e gestione finanziamenti	
229	Previdenza dipendenti: compilazione e rilascio dei modelli PA 04 ex mod. 98 INPDAP	
230	Privacy	
231	Procedimento disciplinare: gestione	
232	Progettazione esterna: predisposizione atti per affidamento incarico	
233	Progettazione esterna: predisposizione atti per approvazione progetto	
234	Progetti L.104/92 (disabili)	
235	Programmazione annuale Bilancio e PEG	
236	Programmazione Opere Pubbliche	
237	Pronta e media accoglienza per adulti e minori accompagnati presso comunità di accoglienza convenzionate	



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

238	Pronta Reperibilità	
239	Pronto intervento (NON è LA STESSA COSA DELLA PRONTA REPERIBILITÀ?)	
240	Prospetti per i versamenti dei contributi e varie denunce: predisposizione e compilazione	
241	Protezione Civile	
242	PROTOCOLLI D'INTESA	
243	Pubblici esercizi (compresi subingressi, accessi): autorizzazione	
244	Pubblicità e pubbliche affissioni: accertamento e gestione	
245	Pubblicità e pubbliche affissioni: autorizzazione per apposizione cartelli	
246	Punti vendita giornali e riviste: autorizzazione	
247	Reclami, segnalazioni, istanze e petizioni	
248	Recupero aree degradate: bonifica	
249	Referendum consultivi in materia di esclusiva competenza comunale: indizione	
250	Regolamenti: predisposizione	
251	Rendiconto della gestione e allegati	
252	Restituzione contributo concessorio a seguito di rinuncia o mancata utilizzazione concessione edilizia	
253	Rete Idrica: autorizzazioni allacci	
254	Revisori dei Conti: gestione rapporti	



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

255	Rifiuti Solidi Urbani	
256	Rimborsi 730	
257	Rimborso di somme comunque indebitamente pagate: liquidazione	
258	Rimozione cadaveri animali morti	
259	Riparto diritti di segreteria	
260	Riparto Spese Ufficio Circostrizionale per l'impiego	
261	Riscatto INPDAP e CPDEL: richiesta e ricongiunzione	
262	Riscossioni coattive (fino all'iscrizione a ruolo o all'emissione dell'ingiunzione)	
263	RSU e Idrico: richiesta, raccolta ed elaborazione dati per servizi a domanda individuale	
264	S.U.A.P.	
265	Sala giochi, da ballo, teatri e cinema: rilascio licenze	
266	Sanzioni amministrative non pagate: emissione	
267	Scuola Materna comunale: gestione iscrizioni	
268	Scuola Materna comunale: gestione servizio	
269	Scuole private convenzionate: gestione e convenzione	
270	Segnaletica verticale e orizzontale: gestione	
271	Selezione c/o agenzia per l'impiego/centro servizi	



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

272	Servizio antincendio (isole): gestione	
273	Servizio idrico integrato: gestione	
274	Servizio Leva: gestione	
275	Servizio Ludoteca: gestione	
276	Sicurezza Lavoratori (D.Lgs. 81/08 ex 626): Responsabile sicurezza	
277	Sicurezza Lavoratori (D.Lgs. 81/08 ex 626): datore di lavoro	
278	Sindrome "Blue Tongue" (Isole): gestione	
279	Sinistri verso l'Ente: gestione	
280	Sito internet e comunicazione multimediale: gestione	
281	Soggiorni climatici: gestione	
282	Somministrazione temporanea commercio fisso e pubblici esercizi: autorizzazione	
283	Sospensione attività: verifica	
284	Sponsorizzazioni: gestione	
285	Stagisti e servizio civile: progettazione e gestione	
286	Stipendi dipendenti: gestione buste paga	
287	Strutture Socio-assistenziali a valenza sanitaria per persone non autosufficienti: inserimento	
288	Strutture alberghiere: rilascio licenze	



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

289	Strutture residenziali per anziani autosufficienti: Inserimento	
290	Strutture residenziali per anziani autosufficienti: organizzazione e gestione diretta	
291	Strutture residenziali per disabili: inserimento	
292	Strutture residenziali per minori: inserimento	
293	Studi Notarili: certificazioni per apertura	
294	Tarsu/TIA : predisposizione Ruolo	
295	Tarsu/TIA : sgravio/scarico	
296	Tarsu/TIA: Controllo e rateizzazione	
297	Telesoccorso: gestione del servizio	
298	Telesoccorso: iscrizioni	
299	Tesoriere Comunale: gestione rapporti	
300	Tesserini Parcheggio Portatori di Handicap: rilascio	
301	Toponomastica, numeri civici	
302	TOSAP/COSAP: accertamento e gestione	
303	Trasferimento residenza: nello stesso Comune, da e per altro Comune, all'estero (art. 7 D.P.R. 223/89)	
304	Trasporti eccezionali e per macchine agricole eccezionali: autorizzazione	
305	Trasporti scolastici: ammissione al servizio ed eventuali esenzioni	



Comune di Omegna
SCHEDA POSIZIONE APICALE

306	Trasporto salme fuori comune: autorizzazione	
307	Trasporto urbano: esercizio Linee	
308	Trattamento previdenziale: indennità di fine servizio per periodi non coperti da INPDAP, concessione a carico dell'Ente	
309	Trattamento Sanitario Obbligatorio: notifica	
310	Trattativa privata, previa gara ufficiosa, per l'acquisto di materiale vario (stampanti, oggetti di cancelleria di minuto consumo per scuole e uffici comunali, ecc...)	
311	TULPS: controlli	
312	Tutele e curatele per minori e adulti incapaci	
313	Usi Civici: concessione - revoca - gestione	
314	Usi Civici: gestione recupero utenze irrigue	
315	Usi Civici: verifica e controllo	
316	Uso dei beni mobili comunali: autorizzazione	
317	Utilizzo fondi 488/92: accertamento	
318	Valorizzazione ambientale zone umide fascia costiera	
319	Valutazione requisiti assegnatari coop in zona PEEP	
320	Variante a concessioni edilizie in corso d'opera	
321	Variazioni al Bilancio	
322	Vendita al minuto di oggetti preziosi:autorizzazione	



Comune di Omegna
SCHEMA POSIZIONE APICALE

323	Vendita di cose antiche ed usate: autorizzazione	
324	Verifica statica edifici	
325	Voucher: gestione	
326	Z.T.L. (zona a traffico limitato): autorizzazione all'accesso	



GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

"Le Amministrazioni non nascono per osservare regole, ma per perseguire politiche, ossia per raggiungere finalità soddisfare bisogni collettivi, risolvere problemi della collettività, dare risposte alle domande sociali"

Terminologia Utilizzata

- ❑ **Posizione:** indica il ruolo e la funzione ricoperta all'interno dell'organizzazione.
- ❑ **Analisi della posizione:** è una rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione, espressi come aggregati di compiti e responsabilità. Nell'analisi si rileva ciò che è richiesto, (in termini di compiti, di responsabilità ecc.) alla posizione, indipendentemente dalle caratteristiche dell'individuo che in quel momento la ricopre (**sedia fredda**). L'analisi quindi non riguarda le caratteristiche soggettive possedute dal titolare della posizione. L'analisi della posizione descrive tutti quegli elementi oggettivi che la caratterizzano e la possono, eventualmente, differenziare dalle altre.
- ❑ **Obiettivo della valutazione:** la valutazione delle posizioni ha come finalità la definizione del "valore" o "importanza organizzativa" di una posizione nell'organizzazione. Il grado di importanza della posizione può essere associato ad un valore economico (Es. *indennità di posizione*). L'obiettivo principale della valutazione è quello di stabilire una graduatoria di importanza organizzativa delle posizioni al fine di supportare le decisioni in materia di struttura retributiva.
- ❑ **Centro di Responsabilità:** il centro di responsabilità è definibile come segmento organizzativo a cui è preposto un *responsabile* e attraverso il quale si realizza il collegamento tra attività di indirizzo e attività di gestione e tra sistema di programmazione e organizzazione dell'ente.
- ❑ **Linee:** in termini organizzativi con il termine Linee ci si riferisce a "settori" che hanno come oggetto la *Produzione di Beni o Servizi*. Es. *Servizio Stato Civile; Servizio Anagrafe; Servizio Socio-Assistenziale; Sportello Unico; Ufficio Tecnico etc.*
- ❑ **Staff:** in termini organizzativi con il termine Staff ci si riferisce a attività di supporto dell'ente. Es. *Direzione del personale; Servizi Finanziari; Affari Generali.*
- ❑ **Obiettivi:** i risultati che l'Ente (o il servizio, o anche l'individuo) si propone di conseguire.
- ❑ **Organizzazione:** processo attraverso cui si stabiliscono le risorse e le attività occorrenti per raggiungere gli obiettivi dell'Ente, del combinarle nell'ambito di una struttura formale, dell'assegnare le responsabilità e attribuire autorità per svolgere gli incarichi affidati.
- ❑ **Organizzare:** determinare le risorse e le attività occorrenti al conseguimento degli obiettivi dell'Ente, combinarle in una struttura formale, assegnare a individui capaci la responsabilità del conseguimento dei singoli obiettivi attribuendo ad essi l'autorità necessaria.
- ❑ **Gestione/Guida:** con questa espressione si definisce la capacità di influire sul personale in modo che realizzi gli obiettivi, il che implica le qualità, gli stili e il potere del leader, nonché le attività di leadership di comunicare, motivare e disciplinare.
- ❑ **Lay-out:** la disposizione dell'area di lavoro.
- ❑ **Pianificare:** con tale espressione si intende l'azione dello scegliere e definire gli obiettivi e, quindi, del determinare le azioni occorrenti per il loro raggiungimento.



Comune di Omegna SCHEDA POSIZIONE APICALE

- ☐ **Pianificazione strategica:** comprende le attività con le quali si definisce la mission dell'Ente, si stabiliscono i suoi obiettivi generali e si elaborano le strategie che le consentiranno d'agire con successo nel suo ambiente.
- ☐ **Mission:** stabilisce il fine ultimo dell'organizzazione e ne individua i prodotti, i servizi e i clienti.

INFORMAZIONI RICHIESTE

Posizione: obiettivo di questo item è l'identificazione della posizione, cioè la denominazione della posizione: es. ☞ Ufficio Tributi ☞ Ufficio Tecnico ☞ Ufficio Finanziario.

Scopo della posizione: : indica le ragioni per le quali la posizione esiste nell'organizzazione

- 1. Dimensione:** obiettivo di questo item è l'identificazione della *composizione della posizione*. Nello specifico si tratta di quantificare le *risorse umane controllate*.

La Dimensione è composta da:

- ☐ **1.A.** N° dipendenti alle dipendenze dirette
- ☐ **1.B** Suddivisione per livelli
- ☐ **1.C.** Uffici dipendenti: indicare gli uffici che fanno capo all'unità organizzativa in oggetto. Es.: *Servizi Socio-Assistenziali ; 2) Ufficio. Pubblica Istruzione Biblioteca; 3) Ufficio Relazioni con Il Pubblico.*
- ☐ **1.D.** Numero professionisti esterni coordinati. Indicare il numero delle società/cooperative etc. coordinate dalla posizione.

Numero di capitoli di PEG assegnati (divisi in entrata e in uscita)

- ☐ Ammontare complessivo dei capitoli (divisi in entrata e uscita)
- ☐ Numero di programmi della relazione Previsionale e Programmatica attribuiti

- 2. Responsabilità e Relazioni:** obiettivo di questo item è l'individuazione del grado di responsabilità della posizione sotto il profilo giuridico formale e sotto il profilo relazionale.

Essa si articola in:

- ☐ **2.A. Responsabilità Civile:** *"La responsabilità civile si ha quando dalla trasgressione dei doveri di ufficio, da parte dell'impiegato, ne derivi per l'ente pubblico o per i terzi un danno"¹;*
- ☐ **2.B. Responsabilità Penale:** *"La responsabilità penale sussiste nei casi in cui l'ordinamento considera la trasgressione degli obblighi inerenti al rapporto di servizio come violazione dell'ordine sociale generale, e cioè come illecito penale"²;*

¹ La definizione è di A.M. Sandulli, Manuale di diritto amministrativo, Napoli, 1989, 252

² A. M. Sandulli, op. cit., 316 ss.



- ☐ **2.C. Responsabilità Amministrativa:** *"La responsabilità amministrativa è propria dei rapporti di soggezione speciale in cui determinati soggetti si trovano rispetto all'amministrazione da cui dipendono³, e si distingue in: responsabilità disciplinare; responsabilità amministrativa patrimoniale; responsabilità contabile, che è quel tipo di responsabilità in cui incorrono coloro che hanno il maneggio di denaro pubblico"⁴;*

- ☐ **2.D. Responsabilità Amministrativa:** Gli atti e i comportamenti adottati prevedono conseguenze rilevanti per il funzionamento complessivo dell'organizzazione del Comune? Se sì, di che natura e quali servizi vengono coinvolti?

Nel compilare questo item è necessario interrogarsi se gli atti e i comportamenti sono *"rilevanti per l'integrazione e/o per il funzionamento interno dell'Ente"*. Naturalmente la risposta va incrociata/confrontata con gli altri Centri di Responsabilità.

- ☐ **2.E.** La posizione deve gestire **Relazioni esterne** di particolare rilievo (utenza, enti esterni...)? Se sì, Quali?

In questo caso il Responsabile deve descrivere le principali relazioni di natura istituzionale e di servizio della posizione con l'esterno. Es. Servizio Socio-Assistenziale: Tribunale per i Minorenni, Ausl, Utenti del Servizio di Base, etc.

3. Professionalità

- ☐ **3.A.** Per coprire la posizione è richiesta un **Titolo di Studio Specialistico** (da Regolamento degli Uffici e Servizi)?
Es. per coprire il ruolo di Responsabile dell'Area Tecnica è necessario avere una Laurea in Ingegneria o Architettura.

- ☐ **3.B** La posizione ricomprende le competenze del **Vice-Segretario**?
(Tit. di studio obbligatorio Laurea Giurisprudenza o equipollente)

- ☐ **3.C Valutazione minima della Professionalità Richiesta "a regime" della Posizione.**

3.b.1. Sapere. Riguarda il *Cosa deve sapere*

3.b.2. Saper Fare. Riguarda il *Cosa deve saper fare*

3.b.3. Sapere Essere. Riguarda il *Come deve farlo*.

Nel rispondere a questo item il responsabile deve fare riferimento al Centro di Responsabilità che gli è stato assegnato e non semplicemente al suo ufficio o servizio. Pertanto è opportuno che lo stesso abbia una visione complessiva del Centro di Responsabilità affidatogli.

4. Gestione

- ☐ **4.A. Gestione Procedimenti** (L.241/90).

³ In tal senso, P. Virga, *Il pubblico impiego dopo la privatizzazione*, Milano, 1993, 82.

⁴ In tal senso, T. Miele, "La responsabilità degli amministratori e dei dipendenti degli enti locali", in *Nuova rassegna*, 1991, 5, 422.



In questo caso il Responsabile deve rispondere con un semplice sì o no. In allegato alla scheda troverà un elenco di procedimenti: dovrà semplicemente apporre una X sui procedimenti che ricadono sotto la sua diretta responsabilità. Pertanto sono da escludersi quei procedimenti per i quali, pur intervenendovi, non ha responsabilità diretta.

☐ **4.B. Progetti finanziati con finanziamenti non ordinari.**

Il riferimento è a progetti finanziati con fondi Europei, Nazionali e Regionali; per quelli quest'ultimi sono esclusi quelli gestiti con trasferimenti ordinari.

☐ **4.C. Attività di Controllo⁵**

- *Attività di controllo sugli Atti.* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sugli atti che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo. Il grado di complessità è funzione dell'insieme delle "variabili" che compongono l'atto.
- *Attività di controllo sulle risorse umane.* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse umane e specificarne il motivo. In questo caso il giudizio è definito in relazione a variabili quali il N° delle risorse umane alle dirette dipendenze del centro di responsabilità; il numero dei professionisti esterni coordinati; il "layout": le risorse sono a diretto contatto con il responsabile del Centro di responsabilità..."
- *Attività di controllo sulle risorse Finanziarie:* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse finanziarie che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.
- *Attività di controllo sulle risorse Materiali:* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse materiali (mobili/immobili e strumentali/tecnologiche) che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.

☐ **4.D. Esigenze particolari di reperibilità e disponibilità** (codificate per regolamento, delibera, accordi sindacali...).

Il responsabile deve indicare se nel ruolo a cui è assegnato è formalmente inclusa la reperibilità e disponibilità.

☐ **4. E Attuale complessità dello scenario.**

Indica il contesto complessivo dello scenario legislativo, sociale ed istituzionale in cui la posizione deve operare:

- *Complessità normativa.* Evoluzione costante o complessità delle norme a cui la posizione deve fare riferimento.
- *Complessità Sociale.* Contesto socio-economico con cui la posizione deve confrontarsi nell'erogazione dei servizi attribuiti.
- *Complessità del Sistema Istituzionale.* Numero degli Assessori (Deleghe) e delle Istituzionali con cui la posizione deve relazionarsi.

⁵ Nella compilazione di questo item è consigliabile seguire un metodo di confronto con gli altri Centri di Responsabilità.