



COMUNE DI FORMIGARA

Provincia di Cremona

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

Originale

N° 28 del 31/03/2012

OGGETTO: APPROVAZIONE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

L'anno duemiladodici, addì trentuno del mese di marzo alle ore 14,00, presso il Municipio comunale, previo esaurimento delle formalità prescritte dalla Legge e dallo Statuto, si è riunito sotto la presidenza Sindaco William Vailati la Giunta Comunale. Partecipa all'adunanza ed è incaricato della redazione del presente verbale Il Segretario Comunale Dr. Fausto Ruggeri.

Intervengono i Signori:

<u>Cognome e Nome</u>	<u>Qualifica</u>	<u>Presenze</u>
Vailati William	SINDACO	SI
Sinelli Egidio	VICE-SINDACO	SI
Maruti Ismaele	ASSESSORE	NO
Salvaderi Donatella	ASSESSORE	SI
Biazzi Attilio	ASSESSORE	SI

PRESENTI: 4

ASSENTI: 1

Partecipa all'adunanza il Segretario Comunale dr. Ruggeri Fausto il quale provvede alla redazione del presente verbale.

Il Presidente, riconosciuta legale l' adunanza, dichiara aperta la seduta ed invita la Giunta Comunale a trattare l'oggetto sopra indicato.

OGGETTO: APPROVAZIONE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

LA GIUNTA COMUNALE

Richiamata la deliberazione di Consiglio Comunale n. 6 del 09/03/2011, esecutiva ai sensi di legge, con la quale si è approvato il bilancio di previsione 2011, la relazione previsionale e programmatica 2011/2012 e il bilancio pluriennale 2011/2013;

Dato atto che è in corso di formazione il bilancio di previsione anno 2012 congiuntamente alla relazione revisionale e programmatica 2012/2014 e bilancio pluriennale 2012/2014;

Dato atto che il responsabile del procedimento per la presente deliberazione è il Segretario Comunale, dott. Fausto Ruggeri;

Considerato che, ai sensi del Decreto Legislativo N. 150/2009, la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, deve attuarsi con criteri selettivi di valorizzazione del merito, sulla base dei risultati conseguiti anche ai fini dell'utilizzo dei sistemi premianti previsti dallo stesso Decreto;

Accertato che si rende quindi necessario procedere all'approvazione di un sistema di valutazione;

Visto il "Sistema di misurazione e valutazione" contenente, altresì, i modelli delle schede di valutazione e la procedura progetti, parte integrante e sostanziale del presente atto;

Vito il parere del Segretario Comunale sulla regolarità tecnica della proposta di deliberazione in oggetto, ai sensi dell'art. 49, Comma 1°, del decreto Legislativo 18.08.2000 n. 267;

Visto l'art.48, Comma 1° del citato Decreto Legislativo n. 267/2000;

Visto lo Statuto Comunale;

All'unanimità di voti favorevoli espressi per alzata di mano

DELIBERA

- 1) di approvare, per le motivazioni espresse in premessa, il "Sistema di misurazione e valutazione", parte integrante e sostanziale del presente atto, contenente altresì i modelli delle schede di valutazione e la procedura progetti;
- 2) di trasmettere la presente deliberazione alle Organizzazioni Sindacali ed alle RSU;
- 3) di pubblicare il "Sistema di misurazione e valutazione" sul sito Internet del Comune di Formigara;
- 4) di comunicare l'adozione del presente atto ai Capigruppo Consiliari ai sensi dell'art.125 del Decreto Legislativo n.267/2000;
- 5) di dare atto che, ai sensi dell'art. 3 della Legge n. 241/1990 sul procedimento amministrativo, qualunque soggetto ritenga il presente atto amministrativo illegittimo, e venga dallo stesso direttamente leso, può proporre ricorso innanzi alla Sezione del Tribunale Amministrativo Regionale di Brescia, al quale è possibile rappresentare i propri rilievi, entro e non oltre 60 giorni dall'ultimo giorno di pubblicazione all'Albo Pretorio.

Successivamente con seconda votazione unanime si dichiara immediatamente eseguibile il presente provvedimento, stante l'urgenza, ai sensi dell'art. 134, comma 4 del D. Lgv. n. 267/2000.

ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE
G.C. N. 28 DEL 31/03/2012
IL SEGRETARIO COMUNALE
DR. RUGGERI FAUSTO

COMUNE DI FORMIGARA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Predisposto dal Nucleo di Valutazione/Segretario Comunale in data.....
Approvato dalla giunta comunale in data...31.03.2012 con delibera...n.28.....
Informazione alle OOSS in data

Il sistema di valutazione deve essere pubblicato sul sito dell'ente nella apposita sezione e trasmesso alla Civit.

Parte prima delle disposizioni generali	3
Premessa.....	3
Finalità	3
Definizione della performance	3
Misurazione e valore della performance	3
Competenze degli attori della valutazione	4
Fasi della valutazione dei dipendenti	5
Fase iniziale	5
Comportamenti professionali.....	5
Monitoraggio periodico sulla performance	5
Valutazione Finale.....	6
Caratteristiche degli obiettivi	6
Valutazione del segretario	7
Procedura di conciliazione	7
Parte seconda: elementi per la valutazione dei responsabili di settore titolari delle posizioni organizzative	7
Valutazione della performance organizzativa	8
Contenuti della Scheda di valutazione degli incaricati di posizione organizzativa	9
Comportamenti professionali degli incaricati di posizione organizzativa	10
Parte terza: della valutazione dei dipendenti non P.O.....	11
Contenuti della Scheda di valutazione dei dipendenti	11
Valutazione delle performance individuali dei dipendenti.....	11
Valutazione degli obiettivi	11
Valutazione dei comportamenti professionali dei dipendenti	11
Elenco dei comportamenti dei dipendenti	12
Categoria D	12
Categoria C	12
Categoria B	13
Categoria A.....	13
Modalità e Intensità della valutazione dei comportamenti professionali.....	14
Passaggi in progressione economica.....	15

ALLEGATI :

MODELLO PDO

MODELLI DELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE

PROCEDURA PER I PROGETTI

PARTE PRIMA DELLE DISPOSIZIONI GENERALI

PREMESSA

Il presente sistema di valutazione viene predisposto tenuto conto delle disposizioni previste dal regolamento di organizzazione dell'ente, approvato dalla Giunta in datacon delibera nsulla base della sua potestà normativa, come previsto dal D.Lgs 150/2009,

FINALITÀ

Il sistema di misurazione e valutazione ha come finalità la valutazione annuale della performance dei dipendenti, titolari di PO e non, e dell'organizzazione nel suo complesso; la valutazione si attua con criteri selettivi di valorizzazione del merito, sulla base dei risultati conseguiti anche ai fini dell'utilizzo dei sistemi premianti previsti dal Dlgs 150/2009.

Il sistema di valutazione è rivolto ad accertare :

- il miglioramento della qualità dei servizi offerti,
- la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative,
- la trasparenza dei risultati dell'ente e delle risorse impiegate per il loro perseguimento,
- il valore aggiunto realizzato dalle attività dei servizi nei confronti della collettività, inteso come effetto dei risultati conseguiti sui portatori di interesse interni ed esterni all'ente.

DEFINIZIONE DELLA PERFORMANCE

La performance è definita come il CONTRIBUTO inteso come risultato che un soggetto, singolo o gruppo o unità organizzativa apporta, attraverso la propria azione, alla realizzazione delle finalità e degli obiettivi dell'amministrazione per il soddisfacimento dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata istituita.

La performance è sempre correlata ad un miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi erogati dall'ente ed è costituita dall'esecuzione di una o diverse attività che producano determinati risultati programmati, adottando adeguati comportamenti professionali e modalità di esecuzione, che producano un VALOR AGGIUNTO rispetto alle prestazioni precedentemente svolte.

MISURAZIONE E VALORE DELLA PERFORMANCE

La performance è MISURABILE solo attraverso il risultato conseguito rispetto ad un obiettivo predisposto in modo tale che il contributo che ne deriva si presti alla sua misurazione e valutazione.

Per determinare il valore del risultato della performance è necessario che lo stesso sia identificato da diversi INDICATORI anche di raffronto, che definiscano indiscutibilmente il valore aggiunto conseguito dalla realizzazione dell'obiettivo.

Per poter determinare la congruità e coerenza della performance individuale e di gruppo o di servizio, è necessario che al momento della predisposizione degli obiettivi, si provveda anche ad indicare la MODALITÀ di realizzazione con la chiara indicazione delle RISORSE necessarie alla realizzazione dell'obiettivo e dei TEMPI necessari al suo conseguimento.

Il VALORE DELLA PERFORMANCE è sempre correlato all'EFFETTO che il risultato della performance produce sui portatori di interesse e non invece allo sforzo necessario a produrlo; si potranno quindi realizzare risultati che producono effetti di notevole portata senza sforzi particolari come si possono verificare realizzazioni di risultati di modesto effetto che hanno richiesto notevoli sforzi.

COMPETENZE DEGLI ATTORI DELLA VALUTAZIONE

Gli attori della valutazione sono il Sindaco ,la Giunta Comunale, Il Segretario Comunale gli incaricati di posizione organizzativa, ed il Nucleo di Valutazione. Il Segretario Comunale se nominato dalla Giunta Comunale può svolgere la funzione di Nucleo di Valutazione.

- Il Sindaco, sentita la giunta, approva la proposta di valutazione formulata dal Nucleo di Valutazione.

- La Giunta adotta il sistema di valutazione.

- Al Segretario, compete la predisposizione di tutti gli atti necessari ai fini dell' attuazione del sistema di misurazione e valutazione dell'ente, per la valutazione individuale ed organizzativa, con particolare riferimento alla apertura ed aggiornamento delle schede di valutazione dei Responsabili di settore titolari di PO ed in generale di quanto si renda necessario ai fini dell'istruttoria da parte del Nucleo di Valutazione(se non costituito dal Segretario stesso) per la valutazione finale dei Responsabili di Settore titolari di PO da sottoporre alla sottoscrizione del Sindaco. In particolare il Segretario Comunale, in occasione della fase iniziale della valutazione, sentita la giunta, provvede ad assegnare gli obiettivi ai Responsabili di Settore titolari di PO ed a segnalare le aree di debolezza e le criticità indicando i miglioramenti richiesti al fine di una valutazione finale positiva. Il Segretario Comunale provvede a verificare lo stato d'avanzamento nel corso dell'anno dei comportamenti e della realizzazione degli obiettivi dei dirigenti riferendo al Sindaco ed informandone il Nucleo di Valutazione se non costituito dal Segretario Comunale stesso.

- Ai Responsabili di Settore titolari di PO compete la misurazione e valutazione della performance individuale del personale assegnato ai propri servizi ed uffici, anche ai fini della progressione economica nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti.

- Il Nucleo di Valutazione provvede a predisporre:

- 1.il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- 2.la proposta di valutazione annuale dei Responsabili di Settore titolari di PO da sottoporre al Sindaco ai fini della erogazione della retribuzione di risultato;
- 3.la validazione delle schede di valutazione individuali al fine di accertarne la correttezza e congruità al sistema di valutazione.

FASI DELLA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

Il processo di valutazione è articolata in tre fasi fondamentali:

FASE INIZIALE

ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Nella fase iniziale della valutazione, di norma entro il mese di febbraio e comunque entro trenta giorni dall'approvazione del Bilancio di Previsione, si provvede da parte del Segretario Comunale, sentita la Giunta Comunale, alla definizione ed assegnazione ai dirigenti degli obiettivi da realizzare, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori.

Gli obiettivi sono rilevabili nelle schede di PDO (Piano degli Obiettivi) – allegato 1 - per quanto attiene ai Responsabili di Settore titolari di PO ,che devono essere coerenti con le schede di PEG e per i dipendenti, nelle schede di valutazione individuali; è importante che in tale fase si provveda ad evidenziare il collegamento tra obiettivi e risorse oltre che le modalità di realizzazione.

Gli obiettivi possono avere origine dai programmi dell'amministrazione, dagli indirizzi e richieste della giunta, da disposizioni del Segretario Comunale, così come dall'analisi dei risultati delle attività dei singoli servizi e sono proposti al fine di migliorarne i risultati e ridurre aree di criticità o debolezza; obiettivi possono derivare anche da aspetti legati alla innovazione e la semplificazione dell'azione amministrativa e da analisi di benchmarking e di customer satisfaction.

COMPORAMENTI PROFESSIONALI

Nella fase iniziale non si può parlare di una vera e propria "valutazione" dei comportamenti professionali [la valutazione è un processo conseguente a una verifica], quanto piuttosto di indicazioni sugli aspetti ritenuti deboli e meno performanti dei singoli Responsabili di Settore o dipendenti, in particolare, con riferimento al ruolo e alle funzioni assegnate.

Si tratta quindi di richieste di atteggiamenti e comportamenti da attuare per una migliore prestazione delle funzioni del ruolo o di una richiesta di miglioramento per criticità o debolezze precedentemente rilevate.

Per ogni dipendente verrà aperta una scheda contenente l'elenco delle capacità attese e nella parte identificata come "MOTIVAZIONE" verranno inserite dal valutatore le ragioni che sottostanno alle richieste di cambiamento ritenute necessarie oltre che una intensità di valutazione..

Nel corso dell'anno sarà il valutato che con il suo comportamento dovrà dimostrare, in occasione delle valutazioni intermedia e finale, di corrispondere alle richieste indicate nella scheda,

MONITORAGGIO PERIODICO SULLA PERFORMANCE

- Il Segretario Comunale, anche utilizzando le riunioni del comitato di direzione, provvede all'aggiornamento ed al monitoraggio periodico sul grado di realizzazione degli obiettivi inseriti nel Piano degli Obiettivi, relazionando tempestivamente la giunta attraverso apposite rendicontazioni e proponendo ove necessario interventi correttivi, dandone adeguata informazione al Nucleo di Valutazione se diverso dal Segretario stesso.

- I Responsabili di Settore Incaricati di posizione organizzativa provvedono al monitoraggio periodico della performance nei confronti dei dipendenti assegnati ai loro servizi, con eventuale adozione di interventi correttivi che devono essere annotati nelle schede di valutazione individuali.

- Nel corso del periodo di valutazione, Segretario, così come i componenti della Giunta, provvedono a informare il Nucleo di Valutazione (se non costituito dal Segretario) anche per posta elettronica, nei casi di realizzazioni di risultati, successi di iniziative di particolare significatività così come anche per eventuali mancanze, omissioni, inerzie, criticità rilevate nell'azione direttiva e gestionale dei dirigenti

- Il Nucleo di Valutazione sulla base delle informazioni pervenute e della validazione delle schede di valutazione, provvede ad un monitoraggio periodico sul corretto funzionamento complessivo del sistema di valutazione, informando tempestivamente il Segretario (se non costituito dal Segretario stesso) e la Giunta su eventuali criticità e suggerendo opportuni interventi.

VALUTAZIONE FINALE

2.1) I Responsabili di Settore incaricati di posizione organizzativa provvedono,

- alla valutazione finale dei dipendenti appartenenti ai propri uffici e servizi,

- alla redazione della Relazione sulla Performance Organizzativa, ognuno per il Settore di competenza, come rendicontazione alla Giunta e al Nucleo di Valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi, della attuazione dei programmi dell'ente, dei miglioramenti comportamentali attesi e sull'utilizzo delle risorse nonché sugli elementi della valutazione organizzativa evidenziando successi e criticità e proponendo soluzioni. L'esito della rendicontazione deve essere pubblicata sul sito dell'Ente in apposita sezione.

B) Il Segretario Comunale provvede

- a formulare la valutazione dei Responsabili di Settore incaricati di posizione organizzativa da inviare al Nucleo di Valutazione (se diverso dal segretario stesso) per l'istruttoria necessaria alla proposta di valutazione da presentare al Sindaco. ed a coordinare i lavori per la predisposizione della Relazione sulla performance Organizzativa.

C) Il Nucleo di Valutazione provvede

- a informare il Sindaco esprimendo il proprio parere in merito alla valutazione annuale dei Responsabili di Settore titolari di posizione organizzativa effettuata dal Segretario Comunale se diverso dal Nucleo stesso .
- a informare la Giunta esprimendo la valutazione complessiva dell'organizzazione, sulla base delle rendicontazioni dei Responsabili di PO incaricati di posizione organizzativa.

D) Il Sindaco provvede

- alla valutazione degli incaricati di posizione organizzativa sulla base della proposta predisposta da parte del Nucleo di Valutazione:
- alla valutazione del Segretario Comunale

CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI

Gli obiettivi per poter essere accettati ai fini della valutazione, devono avere le seguenti caratteristiche:

1. **Specifici**: gli obiettivi sono dettagliati, concreti, determinati, di facile comprensione.
2. **Misurabili**: quantificabili con adeguati indicatori.
3. **Attuabili**: realistici, realizzabili, senza impiego sovradimensionato di risorse,
4. **Rilevanti**: sfidanti e significativi, tali da determinare un significativo e concreto miglioramento, con riferimento ai programmi e alla finalità dei servizi, all'organizzazione, ai clienti interni e/o esterni; la rilevanza è determinata dal significativo valore aggiunto apportato.
5. **Temporalizzati** ossia opportunamente scadenziati per poterne verificare la realizzazione finale e nel durante.

VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

La valutazione dei comportamenti, delle capacità e delle competenze del Segretario Comunale è effettuata dal Sindaco attraverso la compilazione di un modello sintetico/scheda contenente sia le competenze, le funzioni e le responsabilità poste a carico della figura del Segretario Comunale. All'inizio di ciascun anno il Sindaco, in relazione alle considerazioni che autonomamente farà sui programmi dell'ente, potrà anche modificare alcuni degli elementi di valutazione compresi nella scheda.

Il Nucleo di Valutazione (se costituito dal Segretario stesso) assiste e supporta il Sindaco nelle operazioni di valutazione e provvedono a validare il percorso seguito in rapporto ai criteri che precedono.

La scheda/modello relativa all'assegnazione dell'indennità di risultato sottoscritta dal Sindaco ha valenza di decreto sindacale.

PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

La procedura di conciliazione da adottare al sorgere di eventuali contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, prevede che il ricorrente provveda all' indicazione chiara e documentata dell'oggetto della contestazione, sulla base dei criteri del sistema di valutazione, da inserire direttamente nella scheda di valutazione o da presentare con documento a parte e da inviare al Nucleo di Valutazione entro 15 giorni dalla data della comunicazione dell'esito della valutazione.

L'organismo entro 15 giorni dal ricevimento della richiesta di contestazione scritta e motivata, con ampi poteri istruttori, provvederà a verificare validità e completezza della motivazione e sulla base di tali accertamenti esprimerà il proprio parere in merito.

PARTE SECONDA : ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI SETTORE TITOLARI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE RESPONSABILI DI SETTORE TITOLARI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Le disposizioni che seguono si applicano alla valutazione individuale dei Responsabili di Settore titolari di posizione organizzativa, in posizione di autonomia e responsabilità di gestione, finanziaria e delle risorse umane e strumentali dei servizi loro affidati (art. 8 , comma 1 lett a) CCNL 31/3/199).

La misurazione e la valutazione della performance individuale degli incaricati di posizione organizzativa, attiene:

- a) Al raggiungimento degli obiettivi individuali inseriti nel Piano degli Obiettivi e di quelli dei servizi loro affidati [PEG];
- b) Ai comportamenti professionali espressi dalla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate con riferimento al ruolo e alle competenze tipiche della funzione;
- c) Alla valutazione della performance organizzativa rilevabile dalla relazione finale validata dal Nucleo di Valutazione.
- d) Alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- e) Alla tempestività e completezza della rendicontazione;
- f) Alla partecipazione all'attuazione del ciclo della performance, alla realizzazione del Piano degli Obiettivi e degli obiettivi di trasparenza e di comunicazione dell'ente;

Gli elementi a, b, ed c, sono oggetto di apposita valutazione mentre gli elementi di cui alle lettere d, e ed f, sono inclusi nella valutazione dei comportamenti professionali.

La mancata adozione del PIANO DEGLI OBIETTIVI, preclude la possibilità di erogare la retribuzione di risultato dei Responsabili di Settore titolari di posizione organizzativa che risultino aver concorso alla mancata adozione del piano, per inerzia od omissioni.

Gli OBIETTIVI assegnati nel Piano degli Obiettivi [PDO], devono avere un chiaro e preciso riferimento ai programmi o progetti dell'amministrazione con riferimento agli strumenti e documenti della programmazione [RPP], indirizzi dell'organo di governo [Giunta, sindaco, assessori] o dal Segretario Comunale.

COMPONENTI DELLA VALUTAZIONE

I vari componenti oggetto della valutazione concorrono in diversa percentuale alla formazione del punteggio finale secondo questa tabella:

ELEMENTO DI VALUTAZIONE	%	Grado di realizzazione	Percentuale finale
GRADO DI REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PDO	50		
COMPORAMENTI PROFESSIONALI	50		

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA attiene a :

1. Definizione, attuazione e grado di realizzazione delle politiche destinate alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza, rilevabili dai documenti di programmazione triennali (RPP), dagli obiettivi assegnati ai Responsabili di Settore nel PDO e dalle attività ed obiettivi di PEG dei servizi;
2. Rilevazione del grado di attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
3. Valutazione del grado di soddisfazione dell'utenza rilevabile attraverso indagini di *customer satisfaction*, procedure di gestione dei reclami, particolari e specifiche iniziative;
4. Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, evidenziabile dal miglioramento del flusso informativo interno, dalla riduzione od assenza di conflitti, dallo snellimento delle procedure ecc.;
5. Sviluppo delle relazioni con l'utenza evidenziate dalle specifiche iniziative adottate in merito;
6. Livello di efficienza con riferimento al contenimento delle spese;
7. Livello di efficacia dell'azione amministrativa attraverso la riduzione dei tempi per la realizzazione e il rilascio degli atti dei procedimenti amministrativi e delle risposte alle richieste provenienti dall'utenza;
8. Realizzazione di obiettivi di pari opportunità.

Alla fine dell'anno i Responsabili di Settore titolari di posizione organizzativa in base alle loro competenze gestionali ed organizzative, predispongono una relazione sulla performance organizzativa; la relazione sarà oggetto di validazione da parte del Nucleo di Valutazione e costituisce uno degli elementi della valutazione degli stessi.

CONTENUTI DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Nella scheda di valutazione, vengono inseriti i seguenti dati :

- i dati personali: cognome e nome, settore di cui è responsabile,
- anzianità nell'Ente e nel ruolo ricoperto, precedenti esperienze nel privato e nella Pubblica Amministrazione,
- l'elenco dei servizi del settore con responsabilità di PEG,
- il grado di realizzazione degli obiettivi di PEG con indicato il responsabile del servizio,
- il grado di raggiungimento degli obiettivi di PDO,
- la valutazione dei comportamenti professionali anche con riferimento alle osservazioni rilevate in occasione della valutazione iniziale,

l'esito complessivo della valutazione con le osservazioni finali del valutatore, le controdeduzioni del valutato, le firme e la data.

validazione da parte del Nucleo di Valutazione della relazione sulla performance organizzativa di cui al capo precedente

COMPORAMENTI PROFESSIONALI DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

L'elenco delle capacità sotto riportate può essere modificato di anno in anno in funzione delle specifiche esigenze dell'Amministrazione al fine di affrontare e risolvere particolari aree di debolezza e criticità e permettere di rilevare efficacemente l'apporto professionale di ogni dirigente.

Di massima, il numero delle capacità inserite nelle schede è in numero di dieci uguali per tutti; nel caso in cui il numero sia diverso da 10, il punteggio finale sarà sempre riferito al 100 % del punteggio massimo disponibile.

1. Capacità di DIREZIONE, come guida e riferimento per i collaboratori per l'attuazione dei programmi dell'ente e per la realizzazione delle attività dei servizi;

2. Capacità di ORGANIZZAZIONE dei servizi assegnati al settore, intese come snellimento burocratico, miglioramento dell'efficienza, riduzione degli sprechi, attivazione di iniziative che privilegino la interfunzionalità e multifunzionalità ed i flussi informativi verso l'interno e l'esterno;

3. Capacità di GESTIONE delle risorse affidate (finanziarie, strumentali, materiali) anche su segnalazione dei settori interessati per l'impiego ottimale degli strumenti anche informatici in dotazione, al fine della realizzazione dei risultati delle attività e degli obiettivi assegnati;

4. Capacità di gestione delle RISORSE UMANE, attraverso la valorizzazione delle conoscenze e delle competenze, la motivazione, la delega di funzioni, la crescita della autonomia operativa, favorendo la crescita professionale e attuando una attenta valutazione con adeguata differenziazione dei giudizi.

5. Capacità di RELAZIONARSI CON L'AMMINISTRAZIONE e la Direzione, nel rispetto dei ruoli e delle prerogative, anche con tempestive ed esaurienti rendicontazioni sulle attività e i risultati della gestione loro affidata e sulla realizzazione degli obiettivi assegnati.

6. Capacità di RELAZIONARSI E COLLABORARE COI COLLEGHI, in un rapporto fattivo di interfunzionalità, evitando conflitti di competenza o personali, ritardi nell'attuazione degli indirizzi dell'Amministrazione e nella realizzazione degli obiettivi, evitando polemiche, fughe di responsabilità, sconfinamenti dei ruoli, ritardi ed inefficienze.

7. Capacità di RISPOSTE puntuali ed precise, documentate ed esaurienti alle richieste dell'Amministrazione, Direzione e colleghi.

8. Apporto costruttivo all'attuazione del ciclo della performance, al comitato di gestione e alla predisposizione accurata e puntuale della rendicontazione ai fini della valutazione organizzativa. e rendicontazione completa;

9. Capacità di PROPOSTA e di soluzione dei problemi, evidenziandone il grado di fattibilità, anche allo scopo di prevenire criticità ed eliminare aree di debolezza, proporre iniziative che tendano a prevenire o risolvere bisogni dell'utenza., ,

10. Capacità di SOVRINTENDERE alle attività amministrative, tecniche e contabili affidate ai loro settori, nella predisposizione di atti, documenti, programmi o progetti, tempestivi, corretti e legittimi, effettuando altresì un controllo sulla riduzione dei tempi di rilascio degli atti e delle informazioni, evitando di incorrere in situazioni che comportino omissioni od inerzie nell'azione amministrativa e direttiva.

CONTENUTI DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

Nella scheda di valutazione dei lavoratori non incaricati di posizione organizzativa, vanno riportati i seguenti dati che permettono di individuare la professionalità esigibile oggetto della valutazione::

- cognome e nome,
- categoria di inquadramento, posizione economica acquisita,
- anzianità nell'ente,
- anzianità nel ruolo ricoperto,
- precedenti esperienze nel privato e nella Pubblica Amministrazione,
- figura professionale,
- ruolo ricoperto o principali incarichi affidati,
- testo della declaratoria della categoria di inquadramento,
- gli obiettivi assegnati, con scheda di report sul grado di realizzazione degli stessi,
- i comportamenti professionali attesi e l'esplicitazione delle richieste di miglioramento,
- l'esito complessivo della valutazione ad opera del dirigente completa delle osservazioni finali del valutatore, le controdeduzioni del valutato, le firme e la data.

VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI DIPENDENTI

La misurazione e la valutazione dei dipendenti non dirigenti, svolta dai dirigenti, ha per oggetto la performance individuale del personale sulla base de:

- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali assegnati;
- le competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi inclusa la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

La valutazione individuale concerne, in primo luogo, il raggiungimento degli obiettivi individualmente assegnati ed inseriti nelle schede individuali di valutazione; gli obiettivi individuali, devono essere coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione [obiettivi di PEG] e/o ai mansionari individuali e devono essere monitorati ed aggiornati nel corso dell'anno.

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI DEI DIPENDENTI

La valutazione dei **COMPORTAMENTI PROFESSIONALI** individuali, attiene alle prestazioni personali con riferimento alle competenze professionali del valutato, rispetto al ruolo ricoperto e alla declaratoria della categoria di inquadramento intesa come professionalità esigibile ed attiene alla verifica della costante capacità del valutato di adeguare i propri comportamenti e le proprie competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne all'amministrazione.

La valutazione della performance individuale richiede in ogni caso una dichiarazione finale da parte del valutatore sul coinvolgimento e sulla qualità del contributo fornito dal valutato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

ELENCO DEI COMPORTAMENTI DEI DIPENDENTI

Si riportano gli elenchi delle capacità per la valutazione dei comportamenti professionali dei dipendenti, da inserirsi nelle schede di valutazione individuale.

L'elenco può essere modificato anno per anno, in funzione dei miglioramenti richiesti o delle aree critiche rilevate.

Le “capacità” richieste, in ogni caso le stesse per tutti i lavoratori inquadrati nella medesima categoria mentre la personalizzazione delle richieste di miglioramento, sono inserite nelle schede individuali di ogni dipendente nella parte della MOTIVAZIONE.

Di massima, il numero delle capacità inserite nelle schede è in numero di dieci uguali per tutti i dipendenti; nel caso in cui il numero degli elementi sia diverso da 10, il punteggio finale sarà sempre riferito al 100 % del punteggio massimo disponibile.

CATEGORIA D

- 1.Capacità di svolgere i compiti e realizzare le attività del servizio in modo semplice, puntuale e corretto secondo caratteristiche di flessibilità e modernizzazione;
- 2.Capacità di analisi e di proposta di snellimento degli aspetti burocratici in genere; e di relazionare e rendicontare tempestivamente e periodicamente il proprio superiore sull’andamento delle attività della funzione assegnata;
- 3.Capacità di attuare con coerenza e puntualità le direttive ricevute dal diretto superiore; capacità di programmare e controllare le proprie attività e quelle dei collaboratori,
- 4.Capacità realizzativa, attraverso una attenta e precisa programmazione delle scadenze, assegnazione dei compiti, secondo competenza e capacità, distribuzione dei carichi di lavoro concordando il programma col proprio superiore.
- 5.Capacità di autonomia organizzativa, intesa come capacità di assumere responsabilità correlate al profilo professionale e alla funzione assegnata, anche con accettazione di nuovi e diversi compiti, che siano pertinenti con la professionalità e l’area di competenza;
- 6.Condivisione e supporto operativo ed organizzativo per il raggiungimento degli obiettivi del settore e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi con attuazione delle richieste di flessibilità e mobilità interna.
- 7.Capacità di organizzare efficacemente il proprio lavoro in autonomia anche di fronte ad imprevisti piuttosto impegnativi, seguendo percorsi che garantiscano la legittimità dell’azione amministrativa.
- 8.Orientamento alla qualità del servizio nei confronti dell’utenza e alla immagine dell’Ente.
- 9.Capacità di prevenire e/o gestire situazioni particolarmente critiche nei confronti dell’utenza esterna ed evitare le cause di contenzioso con ricerca di soluzioni.
- 10.Capacità di analisi dei processi e delle aree di criticità e di proporre soluzioni anche innovative; capacità di affrontare i problemi, affrontare gli imprevisti, proporre soluzioni.

CATEGORIA C

- 1.Capacità di proporre soluzioni per la semplificazione dei metodi e degli strumenti di lavoro, per la razionalizzazione e semplificazione delle attività e delle procedure .
- 2.Condivisione e supporto operativo ed organizzativo per il raggiungimento degli obiettivi del servizio, con orientamento alla qualità del servizio, evitando situazioni critiche nei confronti dell’utenza esterna;
- 3.Capacità di esecuzione dei compiti con puntualità e precisione;
- 4.Disponibilità alla comprensione e collaborazione alla soluzione dei problemi degli utenti interni ed esterni;
- 5.Capacità di svolgere il proprio lavoro in modo autonomo e flessibile nell’ambito delle procedure definite, operando con assiduità e costanza, collaborando attivamente per la realizzazione degli obiettivi e risultati del settore;
- 6.Utilizzo ottimale del tempo di lavoro e delle altre risorse disponibili per eseguire compiti previsti e le funzioni assegnate, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità;
- 7.Flessibilità e capacità di adattamento nello svolgimento del proprio lavoro;
- 8.Capacità di prevenire e evitare i conflitti interni;
- 9.Capacità di relazionarsi coi colleghi e di superiori;

10.Capacità del corretto e completo utilizzo delle risorse e degli strumenti disponibili in particolare quelli informatici.

CATEGORIA B

- 1.Capacità di attuazione delle disposizioni del superiore con puntualità nell'esecuzione del lavoro e nel rispetto delle scadenze previste, operando con razionalità ed opportunità;
- 2.Capacità di predisposizione degli incarichi affidati, con la dovuta attenzione, precisione e correttezza; redazione dei documenti evitando di fare errori, ripetizioni, rifacimenti ecc.
- 3.Capacità di relazionare tempestivamente e periodicamente sullo stato dei lavori il proprio superiore in modo sintetico ed esaustivo.
- 4.Assiduità e costanza nello svolgimento delle proprie attività.
- 5.Capacità di risposte puntuali e precise come rispetto dei tempi di realizzazione del lavoro affidato.
- 6.Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, alla flessibilità e alla mobilità interna nello svolgimento dei compiti affidati; Capacità di evitare e superare i conflitti interni e intersettoriali, di collaborare con il superiore e i colleghi.
- 7.Capacità di lavorare anche in assenza di supervisione nell'esercizio dei propri compiti.
- 8.Utilizzo del tempo di lavoro e delle altre risorse disponibili per eseguire compiti previsti e le funzioni assegnate, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità
- 9.Flessibilità e capacità di adattamento nello svolgimento del proprio lavoro.
- 10.Utilizzo adeguato degli strumenti di dotazione in particolare quelli informatici.

CATEGORIA A

- 1.Capacità di esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati.
- 2.Affidabilità e corretta interpretazione delle consegne e degli incarichi.
- 3.Capacità di adattamento a situazioni straordinarie e flessibilità nel recepire le esigenze dell'ente.
- 4.Capacità di attuare gli ordini e le disposizioni del diretto superiore e di attuazione ed esecuzione delle programmazioni dei lavori.
- 5.Capacità di gestione delle attività secondo regole di priorità e non di urgenza (sapersi organizzare).
- 6.Assiduità e costanza nelle proprie attività.
- 7.Flessibilità e disponibilità nell'attuazione dei compiti .
- 8.Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi anche con flessibilità e mobilità.
- 9.Capacità di prevenire e superare i conflitti interni.
- 10.Orientamento alla qualità del servizio nei confronti dell'utenza.

MODALITÀ E INTENSITÀ DELLA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI

La valutazione dei comportamenti professionali dei dipendenti, dirigenti e non, prevede che in ognuna delle fasi, iniziale, intermedia e finale, venga effettuata una verifica tra le capacità richieste dal ruolo e dalla funzione o dalla declaratoria (indicate nei capi precedenti intese come professionalità esigibile e quelle esplicitate dal dipendente, dirigente e non nello svolgimento delle funzioni affidate.

La valutazione si traduce in una dichiarazione del valutatore che viene iscritta nell'apposito spazio della scheda di valutazione definita come **MOTIVAZIONE**, accompagnata sempre da una **INTENSITÀ**, tra quelle indicate nell'elenco che segue, che sintetizza il giudizio espresso dal valutatore.

Ogni intensità è esplicitata con espressioni che sono tra loro alternative e il valutatore può utilizzarne altre, più confacenti al caso e allo scopo , purchè in linea con quelle proposte.

2. INSUFFICIENTE : punti 2

prestazioni decisamente inferiore alle richieste del ruolo, inferiori alla richieste della declaratoria, scarsa l'attenzione e l'impegno profuso, numerosi gli errori di una certa gravità, mancanza di impegno, di attenzione, conoscenze inadeguate, notevoli difficoltà nella realizzazione delle attività, poca attenzione nello svolgimento dei compiti, eccessi di indulgenza o di severità.....

2. SUFFICIENTE : punti 4

prestazione inferiore alle aspettative, senza performance significative, incostanza nelle prestazioni, poca attenzione ed impegno, ampi margini di miglioramento, mancanza di autonomia organizzativa, difficoltà realizzative, conoscenze insufficienti, insufficiente la tensione al risultato, scarsa la comunicazione, poca precisione e attenzione nello svolgimento dei compiti....

3. DISCRETO : punti 6

Prestazioni soddisfacenti solo in parte senza carattere di continuità, manca un comportamento complessivamente adeguato, esistono ancora ampi margini di miglioramento, manca una prestazione complessiva soddisfacente, rari ed occasionali spunti di eccellenza, manca di continuità nelle prestazioni, tensione ai risultati non ancora apprezzabile, manca di stimoli e lavora per semplice adempimento, non ha iniziativa, manca di propositività, scarsa l'autonomia organizzativa.....

4. SIGNIFICATIVA : punti 8

prestazioni significative, di buon livello, adeguate alle richieste del ruolo e della declaratoria, con spunti di eccellenza, discreto il rendimento e la professionalità dimostrata, apprezzabile la disponibilità e la iniziativa, tensione al risultato sufficiente, comportamenti adeguati al ruolo e alla funzione e compatibili con la professionalità richiesta dalla declaratoria della categoria di inquadramento.....

5. RILEVANTE : punti 10

prestazioni di elevato rendimento, rilevante la propositività e la iniziativa, elevata la tensione ai risultati, il rendimento è costante, ricerca autonomamente le possibilità di miglioramento, elevata autonomia organizzativa e realizzativa, buono il senso del ruolo e la ricerca di soluzioni, sa mettersi in discussione.....

Si consiglia di non inserire punteggi nelle valutazioni nel corso dell'anno e utilizzandoli solo al momento della definizione del punteggio finale acquisito.

PASSAGGI IN PROGRESSIONE ECONOMICA

Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione con particolare riferimento all'accrescimento professionale.

Per ACCRESCIMENTO PROFESSIONALE si intende un significativo incremento delle competenze e delle abilità del lavoratore rispetto alla professionalità esigibile espressa dalla declaratoria della categoria di inquadramento. L'accrescimento è rilevabile attraverso il miglioramento costante delle prestazioni e delle conoscenze del lavoratore nell'espletamento del ruolo affidato che permette di apprezzare la qualità e il contributo fornito alle attività e agli obiettivi dell'unità organizzativa in cui è inquadrato oltre che per la capacità di affrontare e risolvere problematiche di sempre maggiore complessità.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

ANNO 2012

Modelli delle schede di valutazione

ALLEGATO AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

1. -	MODELLO PER LA VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	18
2. -	MODELLO PER LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI DI CATEGORIA D	22
3. -	MODELLO PER LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI DI CATEGORIA C	27
4. -	MODELLO PER LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI DI CATEGORIA B	32

modello per la valutazione degli incaricati di posizione organizzativa

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA ANNO: _____

COGNOME NOME	SERVIZI DEL SETTORE	RESPONSABILI DI SERVIZIO
RESPONSABILE DEL SETTORE	1	COGNOME NOME CAT PO
	2	COGNOME NOME CAT PO
	3	COGNOME NOME CAT PO
ANZIANITÀ NELL'ENTE ANNI	ANZIANITÀ NEL RUOLO RICOPERTO ANNI	PRECEDENTI ESPERIENZE :
DECLARATORIA DELLA CATEGORIA		DECLARATORIA DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA
<p>Elevate conoscenze pluri-specialistiche ed un grado di esperienza pluriennale, con frequente necessità di aggiornamento. Contenuto di tipo tecnico, gestionale o direttivo con responsabilità di risultati relativi ad importanti e diversi processi produttivi / amministrativi. Elevata complessità dei problemi da affrontare basata su modelli teorici non immediatamente utilizzabili ed elevata ampiezza delle soluzioni possibili. Relazioni organizzative interne di natura negoziale e complessa, gestite anche tra unità organizzative diverse da quella di appartenenza, relazioni esterne di tipo diretto anche con rappresentanza istituzionale</p>		<p>Responsabile di posizione di lavoro che richiede, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale ed organizzativa</p>

VALUTAZIONE DEI RISULTATI

ELEMENTO DI VALUTAZIONE	%	Grado di realizzazione	Percentuale finale
GRADO DI REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PDO COME DA SCHEDA DI REPORT	50		

VALLUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA DEI RISULTATI	
Annotazioni del valutatore _____	
Controdeduzione del valutato _____ _____	
Data _____	
Firma del valutato _____	Firma del valutatore _____

PARTE II COMPORAMENTI PROFESSIONALI

<p>1. Capacità di DIREZIONE, come guida e riferimento per i collaboratori per l'attuazione dei programmi dell'ente e per la realizzazione delle attività dei servizi;</p>
<p>2. Capacità di ORGANIZZAZIONE dei servizi assegnati al settore, intese come snellimento burocratico, miglioramento dell'efficienza, riduzione degli sprechi, attivazione di iniziative che privilegino la interfunzionalità e multifunzionalità ed i flussi informativi verso l'interno e l'esterno;</p>
<p>3. Capacità di GESTIONE delle risorse affidate (finanziarie, strumentali, materiali) anche su segnalazione dei settori interessati per l'impiego ottimale degli strumenti anche informatici in dotazione, al fine della realizzazione dei risultati delle attività e degli obiettivi assegnati;</p>
<p>4. Capacità di gestione delle RISORSE UMANE, attraverso la valorizzazione delle conoscenze e delle competenze, la motivazione, la delega di funzioni, la crescita della autonomia operativa, favorendo la crescita professionale e <attuando una attenta valutazione con adeguata differenziazione dei giudizi.</p>
<p>5. Capacità di RELAZIONARSI CON L'AMMINISTRAZIONE e la Direzione, nel rispetto dei ruoli e delle prerogative, anche con tempestive ed esaurienti rendicontazioni sulle attività e i risultati della gestione loro affidata e sulla realizzazione degli obiettivi assegnati.</p>
<p>6. Capacità di RELAZIONARSI E COLLABORARE COI COLLEGHI, in un rapporto fattivo di interfunzionalità, evitando conflitti di competenza o personali, ritardi nell'attuazione degli indirizzi dell'Amministrazione e nella realizzazione degli obiettivi, evitando polemiche, fughe di responsabilità, sconfinamenti dei ruoli, ritardi ed inefficienze.</p>
<p>7. Capacità di RISPOSTE puntuali ed precise, documentate ed esaurienti alle richieste dell'Amministrazione, Direzione e colleghi.</p>
<p>8. Capacità di fornire un costante apporto costruttivo all'attuazione del ciclo della performance, al comitato di gestione e alla predisposizione accurata e puntuale della rendicontazione ai fini della valutazione organizzativa. e rendicontazione completa;</p>
<p>9. Capacità di PROPOSTA e di soluzione dei problemi , evidenziandone il grado di fattibilità, anche allo scopo di prevenzione criticità ed eliminare aree di debolezza, proporre iniziative che tendano a prevenire o risolvere bisogni dell'utenza:</p>
<p>10. Capacità di SOVRINTENDERE alle attività amministrative, tecniche e contabili affidate ai loro settori, nella predisposizione di atti, documenti, programmi o progetti, tempestivi, corretti e legittimi, effettuando altresì un controllo sulla riduzione dei tempi di rilascio degli atti e delle informazioni, evitando di incorrere in situazioni che comportino omissioni od inerzie nell'azione amministrativa e direttiva.</p>

A.- MOTIVAZIONE E INTENSITÀ ALLA VALUTAZIONE INIZIALE

MOTIVAZIONE :
INTENSITÀ DELLA VALUTAZIONE _____/
FIRMA VALUTATORE.....
CONTRODEDUZIONI:_____
FIRMA DEL VALUTATO
DATA_____

B.- MOTIVAZIONE ALLA VALUTAZIONE INTERMEDIA

MOTIVAZIONE :
INTENSITÀ DELLA VALUTAZIONE _____/
Firma Valutatore_____.
Controdeduzioni:_____
Firma del valutato
Data_____

C. MOTIVAZIONE ALLA VALUTAZIONE FINALE

MOTIVAZIONE :
INTENSITÀ DELLA VALUTAZIONE _____/
Firma Valutatore_____.
Controdeduzioni:_____
Firma del valutato
Data_____

ESITO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL' INCARICATO DI PO
_____ ANNO _____

	% realizzata	Peso	Punteggio finale
VALUTAZIONE DEI RISULTATI		50 %	/100
VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI		50 %	/100
PUNTEGGIO TOTALE			/100

Data _____ Firma del valutatore _____

Data _____ Firma del valutato _____

Eventuali osservazioni del valutatore _____

Eventuali controdeduzioni del valutato _____

L'ESITO DELLA VALUTAZIONE VIENE COMUNICATO AL NUCLEO DI VALUTAZIONE PER LA VALIDAZIONE DELLE SCHEDE.

II SEGRETARIO COMUNALE/NUCLEO DI VALUTAZIONE

2 - MODELLO PER LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI DI CATEGORIA D

SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNO _____

<p>NOME E COGNOME</p> <p>CAT D Pos. EC. _____</p>	<p>FIGURA PROFESSIONALE _____</p> <p>RUOLO RICOPERTO _____</p>	
<p>DECLARATORIA DELLA CATEGORIA D</p> <p>Elevate conoscenze pluri-specialistiche ed un grado di esperienza pluriennale, con frequente necessità di aggiornamento.</p> <p>Contenuto di tipo tecnico, gestionale o direttivo con responsabilità di risultati relativi ad importanti e diversi processi produttivi / amministrativi.</p> <p>Elevata complessità dei problemi da affrontare basata su modelli teorici non immediatamente utilizzabili ed elevata ampiezza delle soluzioni possibili.</p> <p>Relazioni organizzative interne di natura negoziale e complessa, gestite anche tra unità organizzative diverse da quella di appartenenza, relazioni esterne di tipo diretto anche con rappresentanza istituzionale.</p>		
<p>ANZIANITÀ NELL'ENTE A</p>	<p>ANZIANITÀ NEL RUOLO RICOPERTO ANNI</p>	<p>PRECEDENTI ESPERIENZE :</p>

PARTE 1 VALUTAZIONE DEI RISULTATI

1 DESCRIZIONE DELL'OBBIETTIVO DA REALIZZARE	2 DESCRIZIONE DEGLI INDICATORI	3 VALORE ATTUALE	4 INDICATO RI OBBIETTIVO DA RAGGIUN GERE	5 INDICAT ORE DI RISULTA TO	6 % DI RE AL IZ ZA ZI O NE FI N AL E
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

Note :

Obiettivo

1 _____

Obiettivo

2 _____

Istruzioni per la compilazione: Nella casella 1 si descrive il risultato che si intende raggiungere, utilizzando verbi del tipo, ridurre, implementare, aumentare, ecc. in modo da evidenziare il risultato atteso ed identificare gli indicatori. Se gli indicatori del risultato che si intende raggiungere, modificano il risultato di un' attività precedentemente svolta, nella colonna 3 si inseriscono gli indicatori precedentemente realizzati, che si intendono modificare. (Valore attuale : Indicatore di risultato conseguito precedentemente). Se si tratta di nuova attività, non si compila la colonna 3. Nella tabella va inserito il RISULTATO ATTESO evidenziando l'EFFETTO conseguente al risultato. Non si indica mai la modalità; es: incrementare i controlli per reprimere l'evasione: i controlli sono la modalità, il risultato è la ridotta quantità e % di evasione. Il numero di controlli può essere uno degli indicatori di attività, non sono quelli di risultato che saranno costituiti dall'esito, dall'effetto dei controlli : n evasori accertati, ammontare accertamenti, evasione incassata, % su controlli effettuati , riduzione dei tempi ecc
Per ogni obiettivo è possibile inserire delle note in calce alla scheda, con opportuno richiamo, per indicare la modalità di attuazione e le eventuali risorse necessarie per la sua realizzazione.

PARTE 2 VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI CATEGORIA D

ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE	
1.	Capacità di analisi e di proposta di snellimento degli aspetti burocratici in genere; e di relazionare e rendicontare tempestivamente e periodicamente il proprio superiore sull'andamento delle attività della funzione assegnata
2.	Capacità di analisi e di proposta di snellimento degli aspetti burocratici in genere; e di relazionare e rendicontare tempestivamente e periodicamente il proprio superiore sull'andamento delle attività della funzione assegnata
3.	Capacità di attuare con coerenza e puntualità le direttive ricevute dal diretto superiore; capacità di programmare e controllare le proprie attività e quelle dei collaboratori
4.	Capacità realizzativa, attraverso una attenta e precisa programmazione delle scadenze, assegnazione dei compiti, secondo competenza e capacità, distribuzione dei carichi di lavoro concordando il programma col proprio superiore
5.	Capacità di autonomia organizzativa, intesa come capacità di assumere responsabilità correlate al profilo professionale e alla funzione assegnata, anche con accettazione di nuovi e diversi compiti, che siano pertinenti con la professionalità e l'area di competenza
6.	Condivisione e supporto operativo ed organizzativo per il raggiungimento degli obiettivi del settore e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi con attuazione delle richieste di flessibilità e mobilità interna
7.	Capacità di organizzare efficacemente il proprio lavoro in autonomia anche di fronte ad imprevisti piuttosto impegnativi, seguendo percorsi che garantiscano la legittimità dell'azione amministrativa
8.	Orientamento alla qualità del servizio nei confronti dell'utenza e alla immagine dell'Ente
9.	Capacità di prevenire e/o gestire situazioni particolarmente critiche nei confronti dell'utenza esterna ed evitare le cause di contenzioso con ricerca di soluzioni
10.	Capacità di analisi dei processi e delle aree di criticità e di proporre soluzioni anche innovative; capacità di affrontare i problemi, affrontare gli imprevisti, proporre soluzioni

A.- MOTIVAZIONE DELLA VALUTAZIONE INIZIALE

MOTIVAZIONE :
INTENSITÀ DELLA VALUTAZIONE _____/
Firma Valutatore_____.
Controdeduzioni:_____
Firma del valutato
Data_____

B.- MOTIVAZIONE DELLA VALUTAZIONE INTERMEDIA

MOTIVAZIONE :
INTENSITÀ DELLA VALUTAZIONE _____/
Firma Valutatore_____.
Controdeduzioni:_____
Firma del valutato
Data_____

C., MOTIVAZIONE DELLA VALUTAZIONE FINALE

MOTIVAZIONE :
INTENSITÀ DELLA VALUTAZIONE _____/
Firma Valutatore_____.
Controdeduzioni:_____
Firma del valutato
Data_____

PARTE 3 ESITO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO _____

DIPENDENTE _____ CATEGORIA D POS ECON _____

	Punteggio finale
VALUTAZIONE DEI RISULTATI	/100
VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI	/100
PUNTEGGIO TOTALE	/100

Data _____ Firma del valutatore _____

Data _____ Firma del valutato _____

Eventuali osservazioni del
valutatore _____

Eventuali controdeduzioni del valutato

L'ESITO DELLA VALUTAZIONE VIENE COMUNICATO AL NUCLEO DI VALUTAZIONE PER LA VALIDAZIONE DELLE SCHEDE.

II SEGRETARIO COMUNALE/NUCLEO DI VALUTAZIONE

2 - MODELLO PER LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI DI CATEGORIA C

SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNO _____

NOME E COGNOME <hr/> CAT C Pos. Ec. _____		FIGURA PROFESSIONALE _____ <hr/> - RUOLO RICOPERTO _____ <hr/>
DECLARATORIA DELLA CATEGORIA C APPROFONDITE CONOSCENZE MONOSPECIALISTICHE CONTENUTO DI CONCETTO CON RESPONSABILITÀ DI RISULTATI RELATIVI A SPECIFICI PROCESSI MEDIA COMPLESSITÀ DEI PROBLEMI DA AFFRONTARE SIGNIFICATIVA AMPIEZZA DELLE SOLUZIONI POSSIBILI RELAZIONI ORGANIZZATIVE INTERNE NEGOZIALI ED ESTERNE DI TIPO DIRETTO, CON UTENZA, DIRETTA, ANCHE CON E NEGOZIALI.		
ANZIANITÀ NELL'ENTE ANNI	ANZIANITÀ NEL RUOLO RICOPERTO ANNI	PRECEDENTI ESPERIENZE :

PARTE 1 VALUTAZIONE DEI RISULTATI

1 DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO DA REALIZZARE	2 DESCRIZIONE DEGLI INDICATORI	3 VALORE ATTUALE	4 INDICATORI OBIETTIVI VO DA RAGGIUNGERE	5 INDICATORE RE DI RISULTATO	6 % DI REALIZZAZIONE FINALE
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					

Note :

Obiettivo

1 _____

Obiettivo

2 _____

Istruzioni per la compilazione: Nella casella 1 si descrive il risultato che si intende raggiungere, utilizzando verbi del tipo, ridurre, implementare, aumentare, ecc. in modo da evidenziare il risultato atteso ed identificare gli indicatori. Se gli indicatori del risultato che si intende raggiungere, modificano il risultato di un'attività precedentemente svolta, nella colonna 3 si inseriscono gli indicatori precedentemente realizzati, che si intendono modificare. (Valore attuale : Indicatore di risultato conseguito precedentemente). Se si tratta di nuova attività, non si compila la colonna 3. Nella tabella va inserito il RISULTATO ATTESO evidenziando l'EFFETTO conseguente al risultato. Non si indica mai la modalità; es: incrementare i controlli per reprimere l'evasione: i controlli sono la modalità, il risultato è la ridotta quantità e % di evasione. Il numero di controlli può essere uno degli indicatori di attività, non sono quelli di risultato che saranno costituiti dall'esito, dall'effetto dei controlli : n evasori accertati, ammontare accertamenti, evasione incassata, % su controlli effettuati , riduzione dei tempi ecc

Per ogni obiettivo è possibile inserire delle note in calce alla scheda, con opportuno richiamo, per indicare la modalità di attuazione e le eventuali risorse necessarie per la sua realizzazione.

PARTE 2 VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI CATEGORIA C

ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE	
1.	Capacità di proporre soluzioni per la semplificazione dei metodi e degli strumenti di lavoro, per la razionalizzazione e semplificazione delle attività e delle procedure
2.	Condivisione e supporto operativo ed organizzativo per il raggiungimento degli obiettivi del servizio, con orientamento alla qualità del servizio, evitando situazioni critiche nei confronti dell'utenza esterna
3.	Capacità di esecuzione dei compiti con puntualità e precisione
4.	Disponibilità alla comprensione e collaborazione alla soluzione dei problemi degli utenti interni ed esterni
5.	Capacità di svolgere il proprio lavoro in modo autonomo e flessibile nell'ambito delle procedure definite, operando con assiduità e costanza, collaborando attivamente per la realizzazione degli obiettivi e risultati del settore
6.	Utilizzo ottimale del tempo di lavoro e delle altre risorse disponibili per eseguire compiti previsti e le funzioni assegnate, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità
7.	Flessibilità e capacità di adattamento nello svolgimento del proprio lavoro
8.	Capacità di prevenire e evitare i conflitti interni
9.	Capacità di relazionarsi coi colleghi e di superiori
10.	Capacità del corretto e completo utilizzo delle risorse e degli strumenti disponibili in particolare quelli informatici

A.- MOTIVAZIONE DELLA VALUTAZIONE INIZIALE

MOTIVAZIONE :
INTENSITÀ DELLA VALUTAZIONE _____/
Firma Valutatore_____.
Controdeduzioni:_____
Firma del valutato
Data_____

B.- MOTIVAZIONE DELLA VALUTAZIONE INTERMEDIA

MOTIVAZIONE :
INTENSITÀ DELLA VALUTAZIONE _____/
Firma Valutatore_____.
Controdeduzioni:_____
Firma del valutato
Data_____

C. MOTIVAZIONE DELLA VALUTAZIONE FINALE

MOTIVAZIONE :
INTENSITÀ DELLA VALUTAZIONE _____/
Firma Valutatore_____.
Controdeduzioni:_____
Firma del valutato
Data_____

PARTE 3 ESITO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO _____

DIPENDENTE _____ CATEGORIA C POS ECON _____

	Punteggio finale
VALUTAZIONE DEI RISULTATI	/100
VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI	/100
PUNTEGGIO TOTALE	/100

Data _____ Firma del valutatore _____

Data _____ Firma del valutato _____

Eventuali osservazioni del
valutatore _____

Eventuali controdeduzioni del valutato

L'ESITO DELLA VALUTAZIONE VIENE COMUNICATO AL NUCLEO DI VALUTAZIONE PER LA VALIDAZIONE DELLE SCHEDE.

II SEGRETARIO COMUNALE/NUCLEO DI VALUTAZIONE

3. = MODELLO PER LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI DI CATEGORIA B

SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNO _____

NOME E COGNOME _____		FIGURA PROFESSIONALE _____	
CAT B Pos. Ec. _____		RUOLO RICOPERTO _____	
<p>DECLARATORIA DELLA CATEGORIA B</p> <p>CONOSCENZE SPECIALISTICHE BUONE ED UN GRADO DI ESPERIENZA DISCRETO - CONTENUTO DI TIPO OPERATIVO CON RESPONSABILITÀ DI RISULTATI PARZIALI RISPETTO A PIÙ AMPI PROCESSI PRODUTTIVI / AMMINISTRATIVI – COMPLESSITÀ DEI PROBLEMI DA AFFRONTARE DISCRETA E DISCRETA AMPIEZZA DELLE SOLUZIONI POSSIBILI RELAZIONI ORGANIZZATIVE INTERNE DI TIPO SEMPLICE ANCHE TRA PIÙ SOGGETTI INTERAGENTI, RELAZIONI ESTERNE (CON ALTRE ISTITUZIONI) DI TIPO INDIRETTO E FORMALE. RELAZIONI CON GLI UTENTI DI NATURA DIRETTA</p>			
ANZIANITÀ ANNI	NELL'ENTE	ANZIANITÀ NEL RUOLO RICOPERTO ANNI	PRECEDENTI ESPERIENZE :

PARTE 1 VALUTAZIONE DEI RISULTATI

1 DESCRIZIONE DELL'OBBIETTIVO DA REALIZZARE	2 DESCRIZIONE DEGLI INDICATORI	3 VALORE ATTUALE	4 INDICATORI OBBIETTIVO DA RAGGIUNGERE	5 INDICATORE DI RISULTATO	6 % DI REALIZZAZIONE FINALE
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					

Note :

Obiettivo

1 _____

Obiettivo

2 _____

Istruzioni per la compilazione: Nella casella 1 si descrive il risultato che si intende raggiungere, utilizzando verbi del tipo, ridurre, implementare, aumentare, ecc. in modo da evidenziare il risultato atteso ed identificare gli indicatori. Se gli indicatori del risultato che si intende raggiungere, modificano il risultato di un'attività precedentemente svolta, nella colonna 3 si inseriscono gli indicatori precedentemente realizzati, che si intendono modificare. (Valore attuale : Indicatore di risultato conseguito precedentemente). Se si tratta di nuova attività, non si compila la colonna 3. Nella tabella va inserito il RISULTATO ATTESO evidenziando l'EFFETTO conseguente al risultato. Non si indica mai la modalità; es: incrementare i controlli per reprimere l'evasione: i controlli sono la modalità, il risultato è la ridotta quantità e % di evasione. Il numero di controlli può essere uno degli indicatori di attività, non sono quelli di risultato che saranno costituiti dall'esito, dall'effetto dei controlli : n evasori accertati, ammontare accertamenti, evasione incassata, % su controlli effettuati , riduzione dei tempi ecc

Per ogni obiettivo è possibile inserire delle note in calce alla scheda, con opportuno richiamo, per indicare la modalità di attuazione e le eventuali risorse necessarie per la sua realizzazione.

PARTE 2 VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI CATEGORIA B

ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE	
1.	Capacità di attuazione delle disposizioni del superiore con puntualità nell'esecuzione del lavoro e nel rispetto delle scadenze previste, operando con razionalità ed opportunità
2.	Capacità di predisposizione degli incarichi affidati, con la dovuta attenzione, precisione e correttezza; redazione dei documenti evitando di fare errori, ripetizioni, rifacimenti
3.	Capacità di relazionare tempestivamente e periodicamente sullo stato dei lavori il proprio superiore in modo sintetico ed esaustivo
4.	Assiduità e costanza nello svolgimento delle proprie attività
5.	Capacità di risposte puntuali e precise come rispetto dei tempi di realizzazione del lavoro affidato
6.	Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, alla flessibilità e alla mobilità interna nello svolgimento dei compiti affidati; Capacità di evitare e superare i conflitti interni e intersettoriali, di collaborare con il superiore e i colleghi
7.	Capacità di lavorare anche in assenza di supervisione nell'esercizio dei propri compiti
8.	Utilizzo del tempo di lavoro e delle altre risorse disponibili per eseguire compiti previsti e le funzioni assegnate, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità
9.	Flessibilità e capacità di adattamento nello svolgimento del proprio lavoro
10.	Utilizzo adeguato degli strumenti di dotazione in particolare quelli informatici

A.- MOTIVAZIONE DELLA VALUTAZIONE INIZIALE

MOTIVAZIONE :
INTENSITÀ DELLA VALUTAZIONE _____/
Firma Valutatore_____.
Controdeduzioni:_____
Firma del valutato
Data_____

B.- MOTIVAZIONE DELLA VALUTAZIONE INTERMEDIA

MOTIVAZIONE :
INTENSITÀ DELLA VALUTAZIONE _____/
Firma Valutatore_____.
Controdeduzioni:_____
Firma del valutato
Data_____

C. MOTIVAZIONE DELLA VALUTAZIONE FINALE

MOTIVAZIONE :
INTENSITÀ DELLA VALUTAZIONE _____/
Firma Valutatore_____.
Controdeduzioni:_____
Firma del valutato
Data_____

PARTE 3 ESITO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO _____

DIPENDENTE _____ CATEGORIA B POS ECON _____

	Punteggio finale
VALUTAZIONE DEI RISULTATI	/100
VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI	/100
PUNTEGGIO TOTALE	/100

Data _____ Firma del valutatore _____

Data _____ Firma del valutato _____

Eventuali osservazioni del
valutatore _____

Eventuali controdeduzioni del valutato

L'ESITO DELLA VALUTAZIONE VIENE COMUNICATO AL NUCLEO DI VALUTAZIONE PER LA VALIDAZIONE DELLE SCHEDE.

II SEGRETARIO COMUNALE/NUCLEO DI VALUTAZIONE

SCHEDA OBIETTIVI: Assegnazione / verifica obiettivi ai Titolari di POSIZIONE ORGANIZZATIVA**MODELLO PDO**

Anno:

Resp. PO:

Settore:

Obiettivi / riferimento	Obiettivi specifici: definizione a PREVENTIVO					CONSUNTIVO	
	seq	Titolo	Descrizione	Risultati attesi	Indicatori	Valore indicatori a consuntivo	Peso obiettivo
Rif. Obiettivo Giunta	1						
Rif. Obiettivo Giunta	2						
Rif. Obiettivo Giunta	3						
Rif. Obiettivo Giunta	4						
Rif. Obiettivo Giunta	5						

Il Segretario Comunale

Il Responsabile P.O.

La valutazione a consuntivo verrà effettuata, in base al raggiungimento dell'obiettivo, con l'assegnazione del seguente punteggio :

- a)** raggiungimento obiettivo da 0 a 20 % = 1
- b)** raggiungimento obiettivo da 21 a 40 % = 2
- c)** raggiungimento obiettivo da 41 a 60 % = 3
- d)** raggiungimento obiettivo da 61 a 80 % = 4
- e)** raggiungimento obiettivo da 81 a 100 % = 5

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

ANNO 2012

Procedura progetti

ALLEGATO AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE 2012

1. -	DEFINIZIONE DI PROGETTO :	40
2. -	APPROVAZIONE DEL PROGETTO	40
3. -	CONTENUTO DEL PROGETTO	40
4. -	CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI DI PROGETTO	41
5. -	METODOLOGIA DI COSTRUZIONE DEI PROGETTI	41
6. -	MODELLO DI SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE EVENTUALI DIFFICOLTÀ NELLA REALIZZAZIONE : 42	
7. -	TIPOLOGIA DEI PROGETTI.....	42
7. -1	INNOVAZIONE	42
7. -2	DI EFFICIENZA.....	43
8. -	PROCEDURA PER I PROGETTI DI EFFICIENZA ART. 27 DEL D.LGS. N. 150/2009:.....	43
9. -	CRITERI PER I FINANZIAMENTO DEI PROGETTI (ESCLUSI QUELLI DI EFFICIENZA).....	43

1. - DEFINIZIONE DI PROGETTO :

Per progetto si intende un complesso di attività correlate tra loro, anche di una certa complessità e diluite nel tempo, finalizzate a produrre risultati costituiti da nuovi prodotti, prestazioni o servizi, rispondenti ad obiettivi specifici e predeterminati, che non è possibile realizzare con le conoscenze e competenze individuali, in quanto richiedono la combinazione di conoscenze e competenze di diversi soggetti o funzioni dell'azienda.

I progetti non possono essere confusi con gli obiettivi di gruppo, di cui all'art 17 del CCNL 1999, obiettivi che concorreranno in via normale alla valutazione individuale dei lavoratori appartenenti al gruppo.

2. - APPROVAZIONE DEL PROGETTO

La validità e importanza di ogni progetto è costituito dal VALORE AGGIUNTO apportato dal risultato del progetto, inteso come effetto che lo stesso produce sui risultati complessivi dell'ente o con riferimento a bisogni evidenziati dell'utenza e/o degli stakeholder.

La validazione del progetto così come la sua valorizzazione deve essere riferita esclusivamente al valore aggiunto od effetto conseguibile e non agli sforzi prodotti in termini di ore lavorative e simili, tenendo altresì conto delle risorse utilizzate rispetto al risultato conseguito o conseguibile.

Ogni progetto deve ottenere il preventivo parere positivo della giunta che approva i risultati prospettati e in particolare gli effetti positivi che essi produrranno e definisce le eventuali fonti di finanziamento.

Il Nucleo di Valutazione nell'esprimere il parere in merito alla validazione della proposta del progetto, accerta che lo stesso non consista in attività che rientrano o dovrebbero o potrebbero già rientrare tra i compiti di un dipendente o di un dirigente, o tra le attività istituzionali dei servizi dell'Ente e che contenga tutti gli elementi richiesti dalla presente procedura. Allegato 1

3. - CONTENUTO DEL PROGETTO

Il contenuto di un progetto si articola con la descrizione dei seguenti elementi:

1.- SITUAZIONE ATTUALE : DEFINIZIONE DEL PROBELMA E DELLE CAUSE

Descrizione delle eventuali criticità, anomalie, disagi, mancanze, problemi che si intendono eliminare o che potrebbero verificarsi in mancanza di adeguati interventi, indicando anche gli effetti attuali costituiti da disagi o disservizi, con riferimento al cliente/clienti finali, espressi per quanto possibile in valori numerali.

2.- SITUAZIONE AUSPICATA SOLUZIONE PROPETATA

Descrizione della proposta di soluzione, consistente nell'eliminazione del disagio o e dei punti di debolezza con riferimento sia alla situazione attuale interna od esterna con descrizione dei punti forza e di debolezza, rispetto alla situazione potenziale interna ed esterna.

3.- BENEFICI ATTESI EFFETTO DEL RISULTATO

Descrizione possibilmente quantitativa oltre che qualitativa degli effetti diretti ed indiretti conseguenti alla realizzazione della soluzione prospettata ossia dell'obiettivo finale del progetto.

4.- PRESUPPOSTI PER LA REALIZZAZIONE DEL MIGLIORAMENTO:

La descrizione del progetto deve permettere di accertare:

l'elenco delle necessarie e disponibili risorse umane, professionali, tecniche, strumentali e la loro acquisizione oltre che di avere ottenuto le necessarie autorizzazioni oltre che i supporti tecnici ed amministrativi necessari alla realizzazione del progetto.

Inoltre occorre Indicare gli eventuali indici di difficoltà di realizzazione e le soluzioni prospettate per il loro superamento. (es influenza organi esterni)

La definizione della partecipazione dei lavoratori al gruppo di progetto deve essere esplicitamente motivata da parte del responsabile promotore del progetto sulla base delle particolari conoscenze e competenze dei singoli lavoratori partecipanti, rispetto a quelle richieste per la realizzazione del progetto stesso.

= CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI DI PROGETTO

Le caratteristiche degli obiettivi secondo l'acronimo di SMART

- SPECIFICI: gli obiettivi sono dettagliati, chiari e di facile comprensione
- MISURABILI: i risultati prefissati saranno visibili quando il progetto sarà completato, gli obiettivi sono quantificabili in risultati con adeguati indicatori,
- ATTUABILI: realistici, realizzabile senza impiego sovradimensionato di risorse,
- RILEVANTI : sfidanti, che apportino un consistente valore aggiunto, che possano produrre effettivi vantaggi all'organizzazione, ai clienti interni e/o esterni,
- TEMPORALIZZATI opportunamente scadenziati anche per poterne verificare la realizzazione nel durante.

= METODOLOGIA DI COSTRUZIONE DEI PROGETTI

La progettazione e presentazione del progetto può avvenire secondo la tecnica delle "5 C" :

- CONSIDERARE: chiarire la natura del progetto, il tempo e le altre limitazioni, individuare le eventuali difficoltà che si potranno incontrare, le risorse necessarie rispetto al risultato atteso, chiedere a se stessi e agli altri di quali informazioni ci sia bisogno, identificare e comprendere perfettamente gli obiettivi da realizzare e in quali tempi.
- CONSULTARE: raccogliete tutte le informazioni disponibili dai partecipanti e anche esternamente al gruppo di progetto.
- CHIARIRE: riesaminare tutte le opzioni che saranno necessarie, riesaminare tutte le opzioni per prendere le decisioni e poi redigere un piano operativo (crono programma con indicazione di chi fa cosa e per quando),
- COMUNICARE: predisporre report periodici sullo stato di avanzamento del progetto, eventuali difficoltà e azioni correttive.
- CONTROLLARE: rivedere continuamente la impostazione del progetto, verificare i passaggi critici, adottare tutte le azioni correttive necessarie (controll&report)
- COMUNICARE: redigere dei briefing (aggiornamenti informativi) su quello che accade . redigere dei report periodici indirizzati alla direzione sullo stato di realizzazione del progetto.

6. = MODELLO DI SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE EVENTUALI DIFFICOLTÀ NELLA REALIZZAZIONE :

Analisi delle cause di problemi nella conduzione del progetto : ANALISI DELLE 5 M

DIFFICOLTÀ Problemi, ed ostacoli	MACHINE Strumenti	MEN Personale	MATERIAL Materiale e documentazione	METHOD Metodi , procedure e rispetto delle stesse	MONEY Finanziamento
1					
2					
3					

Machine: quali strumenti sono necessari, quali mezzi servono alla realizzazione del progetto anche soprattutto a carattere informatico,

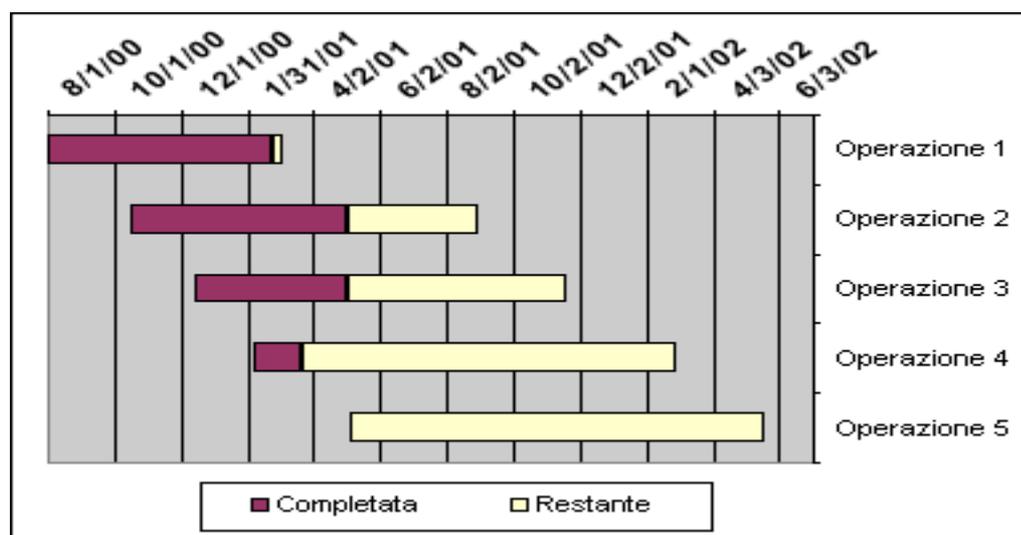
Men: quale personale e con quali livelli di competenza e skill sono necessari,

Material: quali materiali sono necessari, anche come documentazione, disponibilità dati storici, dove si possono reperire questi materiali,

Method: quali metodi e procedure, quali informazioni sono necessarie e dove e da chi reperirle,

Money: disponibilità finanziaria od economica ed anche disponibilità della forza lavoro.

ESEMPIO DI CRONO PROGRAMMA - REPORT



7. = TIPOLOGIA DEI PROGETTI

Al momento della redazione del presente documento, sono quelli riferiti alla:

7.1 INNOVAZIONE

Con riferimento all'articolo 22 del dlgs 150/2009

“ Il premio viene assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione. L'assegnazione del premio per l'innovazione compete all'Organismo indipendente di valutazione della performance”

Il contenuto della proposta di progetto con caratteristiche dell'innovazione, deve evidenziare i vantaggi conseguibili o i problemi che si intendono risolvere, con riferimento al cliente, destinatario del risultato, evidenziando gli aspetti della novità, iniziativa, innovazione.

7. =2 *DI EFFICIENZA*

In attuazione dell'art 27 del Dlgs 150/2009 : “ una quota fino al 30 per cento dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni è destinata, in misura fino a due terzi, a premiare, secondo criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa, il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.

Le risorse di cui al comma 1 possono essere utilizzate solo se i risparmi sono stati documentati nella Relazione della performance e validati dal proprio organismo di valutazione.

8. = **PROCEDURA PER I PROGETTI DI EFFICIENZA ART. 27 DEL D.LGS. N. 150/2009:**

I progetti di efficienza si costruiscono secondo le indicazioni generali indicate per i progetti , tenendo conto in particolare :

- 1.- che la giunta deve definire a priori i limiti degli importi previsti dal decreto;:
- 2.- che occorre tenere presente la casistica dei “risparmi” :
 - a.- Possono considerarsi risparmi ai fini dell'applicazione del disposto dell'articolo di legge, soltanto quelli che risultino esplicitamente evidenziati in una proposta di PROGETTO DI EFFICIENZA presentato alla giunta e validato dal Nucleo di Valutazione, che evidenzino minori spese rispetto a partite iscritte a bilancio o stanziamenti del PEG finanziario.
 - b.- Possono considerarsi risparmi ai fini dell'applicazione del disposto dell'articolo di legge, solo quelli presentati nella forma sopra indicata ed a seguito di iniziative riferibili a riorganizzazione o ristrutturazione dei servizi o all'innovazione anche tecnologica o strumentale, a riduzione effettiva di spese di funzionamento, a carattere permanente, alle spese di gestione come le consulenze o gli incarichi professionali.

Eventuali proposte di risparmio, non previste in questa casistica, possono essere presentate e saranno oggetto di approvazione da parte del Nucleo di Valutazione e della giunta per poter essere o meno inserite nella lista..

I PROGETTI DI EFFICIENZA devono essere presentati per la approvazione alla giunta, da un dirigente o da un incaricato di posizione organizzativa [responsabile di progetto] e possono essere presentati in qualsiasi momento durante l'esercizio finanziario.

A conclusione del progetto, il responsabile di progetto presenta una RENDICONTAZIONE FINALE alla giunta, dalla quale si deve poter chiaramente evincere l'effettiva realizzazione del risultato atteso.

Nella medesima rendicontazione dovranno essere indicati i lavoratori che abbiano attivamente contribuito alla realizzazione del progetto esprimendone l'apporto in percentuale rispetto a 100; l'attribuzione delle percentuali di partecipazione dei lavoratori, rientra nei compiti e nella responsabilità del responsabile di progetto.

La LIQUIDAZIONE DEI PREMI individuali e l'assegnazione delle quote a favore del fondo per le risorse decentrate, potrà avvenire solo a seguito dell'approvazione della giunta, a seguito della dimostrata realizzazione dei risultati del progetto e della validazione con verbale del Nucleo di Valutazione, sentito il parere del Revisore dei conti.

9. = **CRITERI PER I FINANZIAMENTO DEI PROGETTI (ESCLUSI QUELLI DI EFFICIENZA)**

Parere dell'ARAN

1° condizione ARAN : maggiori servizi - miglioramento concreto

la maggiorazione delle risorse destinate al fondo devono trovare giustificazione dalla erogazione di maggiori servizi inteso come miglioramento quali quantitativo dei servizi, miglioramento concreto, tangibile, verificabile

2° condizione ARAN : risultati verificabili e percepiti dall'utenza

I miglioramenti non possono essere generici ma devono dimostrare effettivi e concreti risultati, verificabili e chiaramente percepiti dall'utenza di riferimento.

3° condizione ARAN : indicatori e strumenti di controllo

I risultati devono essere verificabili attraverso standard, indicatori o giudizi espressi all'utenza; per poter affermare che vi stato un miglioramento quali quantitativo oggettivo, è necessario predisporre adeguati strumenti di verifica e controllo.

4° condizione ARAN : risultati sfidanti

Risultati difficili da realizzare per con un ruolo attivo e determinante svolto dal personale interno; devono essere risultati "sfidanti", importanti, ad alta visibilità interna ed esterna.

5° condizione ARAN : risorse con criteri trasparenti

Le risorse che finanziano i progetti in oggetto e le risorse variabili devono essere quantificate secondo criteri trasparenti ed esplicitati nella relazione tecnico finanziaria e basati su un percorso logico ed argomentato.

6° condizione ARAN : risorse disponibili solo a consuntivo

Le risorse saranno rese disponibili solo a consuntivo, dopo la verifica ed accertamento dei risultati realizzati da parte dell'organo preposto al controllo e previsto in fase di presentazione del progetto. (non sono ammessi acconti di alcun tipo) .

7° condizione ARAN : risorse non stabilizzate

Le risorse destinate al finanziamento dei progetti in oggetto, come per tutte le voci delle risorse variabili, non possono essere riconfermate o stabilizzate per gli anni successivi, in quanto si verificherebbe una trasformazione delle risorse variabili in stabili.

E' necessario che di anno in anno, vengono accuratamente rivalutate le condizioni che giustificano la stanziamento delle risorse aggiuntive, attraverso la formulazione di un nuovo progetto di miglioramento dei servizi, nel senso che l'incremento di risorse deve essere adeguatamente motivata fornendo la chiara esplicitazione dell'iter logico seguito nella individuazione dei presupposti per la individuazione dell'ammontare del finanziamento .

Allegato1
COMUNE DI FORMIGARA
Provincia di Cremona

Scheda di valutazione per l' ammissione del progetto

Scheda di valutazione di ammissione del progetto	Positivo	Negativo
1. adeguata motivazione del progetto,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. indicatori misurabili del risultato di risultato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. evidenza degli apporti od effetti del risultato in termini di efficacia e / o qualità, con riferimento all'utenza, o di efficienza e/o economicità interna, trasparenza, ecc		
4. misura di completamento del progetto ossia l'evidenziazione di cosa si intende realizzare, come, per quando, dove	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. grado di <i>fattibilità</i> come possibilità di realizzazione attraverso uno schema temporale delle fasi del progetto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. evidenza della partecipazione dei componenti alle singole fasi e la loro % di apporto e di partecipazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. collegamento e congruità con gli indirizzi politici della Giunta e con il PEG o PDO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. dimostrazione di eventuali scelte alternative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. <i>analisi di convenienza</i> economica e/o di costi benefici inclusa la parte dei costi costituiti dal tempo/ore necessarie alla realizzazione del progetto stesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. dimostrazione della fonte di finanziamento e la copertura finanziaria allorché il progetto richieda risorse finanziarie, economiche, umane o tecnologiche in aggiunta a quelle già in dotazione al servizio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Il progetto, in considerazione della valutazione effettuata dal Nucleo, viene considerato

Ammesso

Non ammesso si richiedono le seguenti integrazioni :

Non ammesso sulla base delle seguenti motivazioni

Data	Presidente	Componente

Letto, confermato e sottoscritto

IL SINDACO
dr. William Vailati

Il Segretario Comunale
Dr. Fausto Ruggeri

ADEMPIMENTI RELATIVI ALLA PUBBLICAZIONE

Si attesta:

che copia della presente deliberazione viene pubblicata all'Albo Pretorio del Comune il : 25 maggio 2012 ed ivi rimarrà per 15 giorni consecutivi. RAP.

Formigara, li 25/05/2012

Il Segretario Comunale
Dr. Fausto Ruggeri

ESECUTIVITA'

La presente deliberazione è divenuta esecutiva il

Decorsi 10 gg. dalla pubblicazione ai sensi dell'art. 134, comma 3°, del T.U. approvato con D.Lgs. 18 agosto 2000 n. 267.

Ai sensi dell'art. 134, comma 1°, del T.U. approvato con D.Lgs. 18 agosto 2000 n. 267.

E' stata parzialmente annullata dalla S.P.C. con ordinanza. n. _____ del _____ .

è stata annullata dalla S.P.C. con ordinanza. n. _____ del _____, ai sensi dell'art. 134, comma 3°, del T.U. approvato con D.Lgs. 18 agosto 2000 n. 267.

Formigara, li

Il Segretario Comunale
Dr. Fausto Ruggeri