

Verbale di concertazione.

REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE E DI RISULTATO DELLA DIRIGENZA ANNO 2013/2015

L'anno 2014 il giorno 06 del mese di febbraio alle ore 18,00

TRA

la delegazione trattante di parte pubblica composta da:

Direttore Generale

E

la delegazione delle Organizzazioni Sindacali composta da:

Bottura Aldino e Claudia Canella per CISL FPS ;

Enrico Spinelli per DIREL ;

Gianni Squarzanti per UIL FP

Natale Vitali per FP CGIL

Si è concertato quanto segue :

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE E DI RISULTATO DELLA DIRIGENZA ANNI 2013/2015

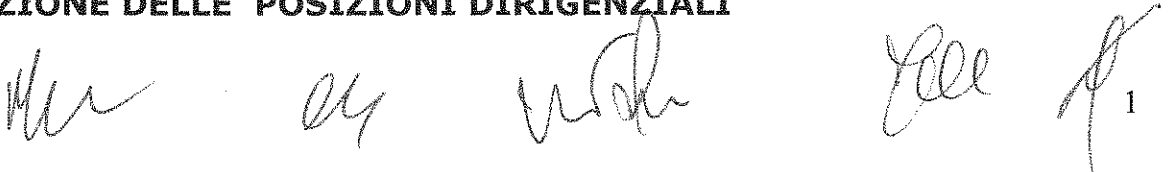
PREMESSA

Con provv.to di G.C. n. 5/49893 del 20.12.2002 si è provveduto a deliberare di costituire il Nucleo Tecnico di Valutazione, al fine di valutare le posizioni e le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale e delle posizioni organizzative, ai sensi dell'art. 147, lettera c), del D.Lgs. 267/2000 ed è stato approvato il Regolamento sulle funzioni e sulla composizione dello stesso.

Con decreto sindacale del 10 settembre 2013, prot. 72708, si è provveduto alla ulteriore conferma della nomina dei componenti il Nucleo Tecnico di Valutazione sino al 31.12.2013, riconfermato fino alla fine della legislatura , come previsto dal Regolamento vigente, con atto Sindacale Prot.Gen.le N. 5652 del 21.01.2014.

Tutto ciò premesso si da atto che i dirigenti saranno valutati, per quanto concerne la retribuzione di posizione e il grado di raggiungimento degli obiettivi, secondo una scala di valori di seguito precisati.

A) RETRIBUZIONE DI POSIZIONE - REVISIONE SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI



Il CCNL relativo all'Area dirigenziale del Comparto Regioni – Enti Locali prevede che le Amministrazioni determinino i valori economici della Retribuzione di Posizione delle funzioni dirigenziali, tenendo conto di parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa e alla responsabilità gestionale interna ed esterna.

Tale istituto contrattuale collega il valore di ogni posizione all'interno dell'organizzazione con il conseguente processo di differenziazione retributiva. Poiché la valutazione delle posizioni viene effettuata con riferimento alle attività previste e non al reale contributo dei singoli dirigenti, alle posizioni corrispondono condizioni oggettive e non modalità di interpretazione del ruolo, capacità o competenze.

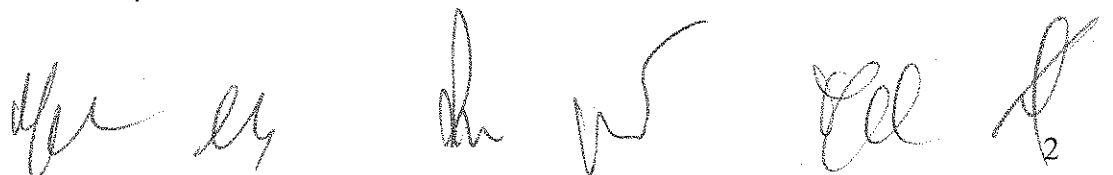
La valutazione delle posizioni permette di apprezzare il peso relativo delle diverse posizioni dirigenziali, indipendentemente da chi le ricopre (sistema retributivo "equo"), mentre non misura le modalità di copertura di un ruolo ed i risultati conseguiti dai titolari dei vari ruoli organizzativi, che invece sono proprie del sistema di valutazione delle prestazioni (c.d. sistema incentivante).

Dopo un'attenta analisi del precedente sistema di valutazione delle posizioni dirigenziali (approvato dalla GC con proprio atto nella seduta del 2 dicembre 2003) e dei risultati che in questi anni ha portato la sua applicazione, il Nucleo Tecnico di Valutazione (NTV) ha stabilito di rivedere i parametri per la graduazione delle funzioni e responsabilità al fine di pervenire ad una più "equa" retribuzione di posizione.

Nel nuovo sistema l'oggetto della valutazione è rappresentato esclusivamente dai compiti, dalle attività e dalle responsabilità effettivamente svolte nell'ambito della posizione in esame, indipendentemente dal livello di prestazione espresso dalla persona che ricopre la posizione oggetto della valutazione. In sostanza quando si valuta la posizione si deve astrarre dalla persona che ricopre il ruolo, concentrandosi solo ed esclusivamente sul contenuto della posizione.

Sono state individuate pertanto 3 aree di valutazione, che corrispondono ad altrettanti fattori, suddivisi complessivamente in 6 sotto-fattori. E' stata confermata in gran parte l'impostazione del sistema di valutazione precedente, ad eccezione di una sola rilevante modifica che da un lato comporta l'eliminazione del fattore di valutazione del livello professionale del dirigente sulla base del curriculum e in relazione al posto che occupa, e dall'altro prevede l'introduzione di un nuovo fattore relativo alla valutazione direzionale della sua posizione.

Di seguito si riporta una breve descrizione dei contenuti delle aree di valutazione (fattori) e del peso assegnato ad ogni fattore e sottofattore, sulla base di ciò che risulta prioritario ai fini di una corretta gestione dell'ente:

The image shows five handwritten signatures in black ink, arranged horizontally. The signatures are stylized and vary in length and complexity, representing the names of the individuals mentioned in the text.

Fattori di valutazione	Peso fattore	Sotto-fattori	Peso sotto-fattore
1. STRUTTURALE E FUNZIONALE DELLA POSIZIONE <i>Si riferisce alla valutazione della posizione in relazione al posizionamento della struttura di appartenenza nell'organigramma organizzativo, indipendentemente dal soggetto che la occupa.</i>	45	1.A COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA	15
		1.B RISORSE UMANE A DISPOSIZIONE	15
		1.C BUDGET ASSEGNATO	15
2. COMPETENZA RICHIESTA DALLA POSIZIONE <i>Si riferisce alla valutazione delle competenze professionali e delle responsabilità richieste dalla posizione</i>	40	2.A RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVA	20
		2.B COMPETENZA MANAGERIALE GESTIONALE	20
3. DIREZIONALE DELLA POSIZIONE <i>Si riferisce alla valutazione del rapporto tra obiettivi ed attività che la posizione deve realizzare e gli impegni prioritari stabiliti dal programma di mandato</i>	15	3.A VALUTAZIONE DIREZIONALE	15
Peso totale	100	Punteggio totale	fino ad un max di 100 punti

Il peso finale delle varie posizioni dirigenziali è determinato dalla sommatoria dei punteggi dei 6 sotto-fattori di valutazione, tale peso stabilirà la fascia di attribuzione e conseguentemente il valore della Retribuzione di Posizione.

Sono previste 3 o più fasce per i dirigenti di servizio e 2 fasce per i dirigenti di settore. A ciascuna delle cinque fasce corrisponderà pertanto una diversa Retribuzione di Posizione.

Si allega pertanto alla presente relazione la nuova scheda di valutazione della posizione rivista e validata dal NTV nella seduta del 14 dicembre 2010.

B) RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Per l'erogazione della retribuzione di risultato i criteri vengono suddivisi come segue:

B.1) CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI

B.2) CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

B.1) CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI COMUNALI – ANNO 2013/2015

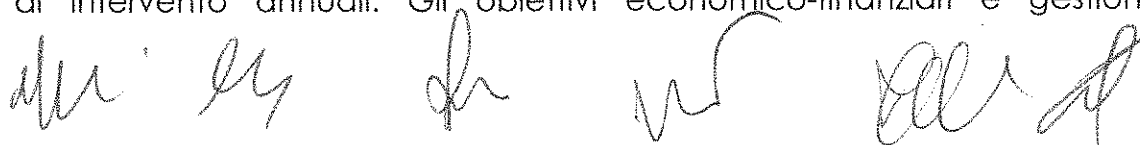
Il sistema di misurazione e valutazione della performance in essere nel Comune di Ferrara, coerentemente con gli indirizzi di cui alla delibera Civit n.89/2010, è un sistema integrato, ovvero la strategia è declinata in azioni (o iniziative) strategiche e queste in attività annuali inserite all'interno dei documenti di programmazione annuale dell'Ente (Bilancio Pluriennale, Relazione Previsionale e Programmatica, Bilancio annuale di previsione e Piano esecutivo di gestione).

La metodologia attuata prevede la costruzione di un sistema caratterizzato da relazioni logico-causali tra la strategia esplicitata e le azioni che l'organizzazione pone in essere, il tutto supportato da misure in grado di rappresentare il grado di conseguimento dei risultati attesi. Il Comune di Ferrara ha strutturato il sistema di misurazione della performance partendo dalla esplicitazione della strategia in Priorità Strategiche e queste in obiettivi di mandato. Gli obiettivi di mandato, sono a loro volta tradotti in azioni strategiche (o iniziative) che possono avere una durata annuale ovvero pluriennale.

Il processo di misurazione e valutazione della performance si snoda attraverso una serie di fasi inquadrata nell'ambito più generale del ciclo di gestione della performance, come individuato dall'articolo 4, comma 2, del decreto 150/2009 che, come noto, prevede la seguente articolazione:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, anche secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai soggetti interessati

Annualmente, in sede di definizione dei documenti di programmazione finanziaria (Bilancio annuale di previsione, RPP, Bilancio Pluriennale e PEG) si avvia il processo di attribuzione degli obiettivi e delle risorse a tutta la struttura organizzativa. Tale attribuzione è realizzata sulla base degli indirizzi strategici delineati, oltre a garantire il mantenimento dei livelli adeguati di servizio. In questa fase, Sindaco, Giunta, Direzione Generale e Dirigenza sono i soggetti deputati a individuare gli ambiti di intervento annuali. Gli obiettivi economico-finanziari e gestionali

 4

confluiscono nei documenti di programmazione annuale dell'Ente (Bilancio di previsione e PEG).

Si procede quindi ad un'implementazione annuale della procedura informatica in dotazione all'ente, nota come Babele, vengono attribuiti a ciascun dirigente obiettivi specifici legati ad indicatori di risultato (sia quantitativi che qualitativi) quanto più possibile oggettivi e misurabili, che vengono rendicontati con monitoraggi semestrali.

Gli obiettivi affidati vengono debitamente pesati e l'attribuzione di un peso ponderato viene condivisa con i singoli dirigenti, affinché possa essere loro riconosciuta pari opportunità relativamente al raggiungimento del massimo risultato.

La valutazione avviene da parte del NTV esclusivamente sulla scorta dei report forniti dall'U.O. programmazione e controllo. Il NTV si riserva tuttavia di acquisire e valutare memorie e relazioni che i Dirigenti riterranno di presentare a commento e/o a corredo dei risultati di gestione.

Si conferma la previsione di assegnare alla valutazione dei risultati un punteggio massimo di 50.

Per i dirigenti di settore 30 punti saranno attribuiti sulla base degli obiettivi direttamente assegnati 20 saranno attribuiti tenendo conto della media dei risultati percentuali conseguiti dai dirigenti in forza al settore.

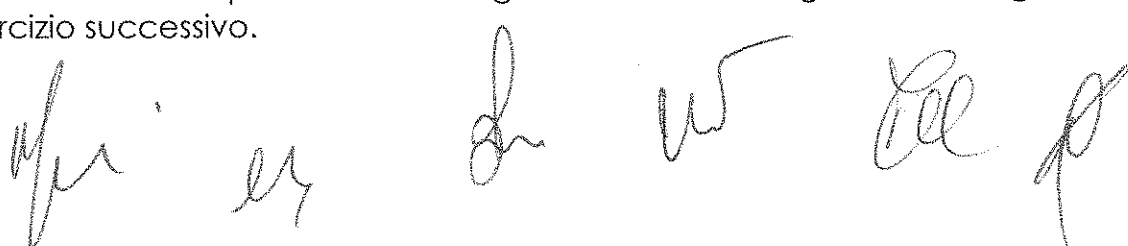
Per i direttori di dipartimento 30 punti saranno attribuiti sulla base degli obiettivi direttamente assegnati 20 saranno attribuiti tenendo conto della media dei risultati percentuali conseguiti da tutti i dirigenti di settore.

Di seguito viene sintetizzata la suddivisione della retribuzione di risultato:

	qualità prestazioni	Risultati obiettivi	Media risultati settore	Media risultati dir.settore	totale
Dirigenti servizio/staff	50	50			100
Dirigenti settore	50	30	20		100
Direttori dipartimento	50	30		20	100

L'indennità di risultato potrà essere attribuita solo a coloro che abbiano raggiunto un punteggio minimo di 60/100.

Si precisa inoltre che dal 2007 è stato superato il sistema del c.d. valore punto che indipendentemente dalla percentuale complessiva di raggiungimento degli obiettivi comportava la totale distribuzione delle risorse assegnate. Ora viene individuata preventivamente per ciascun dirigente la quota individuale destinata al risultato che verrà erogata percentualmente, in esito al processo di valutazione, sulla scorta del punteggio complessivo raggiunto. Le economie che risultano dall'applicazione di questa metodologia vanno ad integrare l'analogo fondo dell'esercizio successivo.



B.2) CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

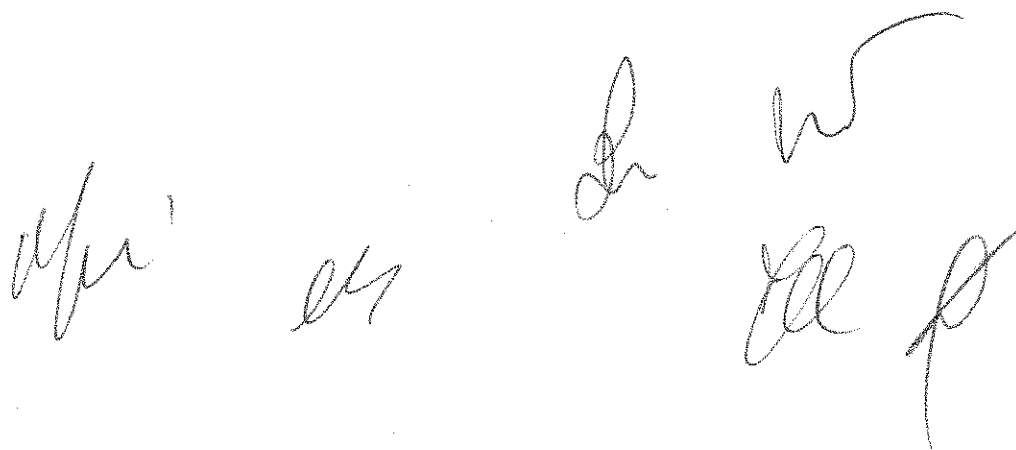
La valutazione della **qualità della prestazione** si riferisce alle singole competenze professionali portate alla mansione che hanno determinato il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e la qualità della prestazione effettuata ed in particolare: 1) alla capacità di programmazione e controllo, 2) alla capacità gestionale, 3) alla capacità relazionale.

La valutazione viene effettuata per tutti i dirigenti dal N.T.V. su proposta dei Dirigenti di Settore per quanto concerne i dirigenti di Servizio e Staff e consiste nell'assegnazione di un punteggio da 1 a 5 per ciascuno dei fattori comportamentali esaminati, secondo la seguente scala:

Punteggio 1	PER NIENTE ADEGUATO
Punteggio 2	APPENA ADEGUATO
Punteggio 3	ADEGUATO
Punteggio 4	PIÙ CHE ADEGUATO
Punteggio 5	ECCELLENTE

Si allega pertanto alla presente relazione la scheda di valutazione della prestazione dei dirigenti di servizio/staff, di settore e i criteri per la valutazione del livello di prestazione.

Si precisa infine che a conclusione del processo di valutazione le schede per la valutazione delle prestazioni nonché la valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi devono essere messe a disposizione dei dirigenti interessati, con possibilità per tutti i dirigenti di presentare memorie ovvero di essere sentiti dal N.T.V. su loro richiesta.



Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the left, a smaller one in the center, and a group of four signatures on the right.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE

VALUTAZIONE DI POSIZIONE DEI DIRIGENTI

in relazione al Regolamento Organizzativo dell'Assetto Direzione del 14/07/2000

Sig./Sig.ra

Area

Settore

Servizio / Staff

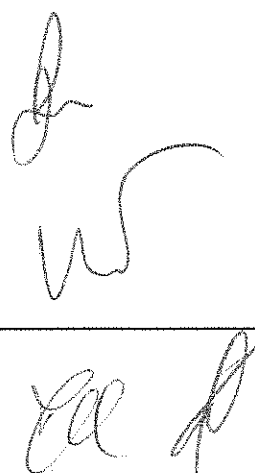
1° FATTORE: VALUTAZIONE STRUTTURALE E FUNZIONALE DELLA POSIZIONE **PESO 45%**

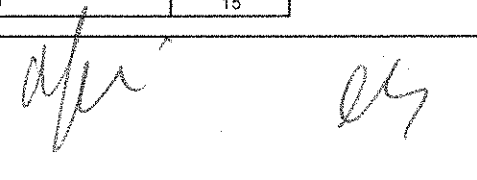
Si riferisce alla valutazione della posizione in relazione al posizionamento della struttura di appartenenza nell'organigramma organizzativo, indipendentemente dal soggetto che la occupa

Sotto-fattori 3

1.A COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA	Punti disponibili	15
<i>Evidenzia il grado di complessità della struttura cui la posizione si riferisce in rapporto a:</i>		
1. Articolazione e complessità dei servizi e/o uffici (anche in relazione alla dislocazione geografica)	pochi e omogenei	0
	molti e omogenei	1
	pochi e diversificati	3
	molti e diversificati	5
2. numerosità e diversificazione dei procedimenti e processi governati	pochi e omogenei	0
	molti e omogenei	1
	pochi e diversificati	3
	molti e diversificati	5
3. grado di impatto diretto dei prodotti- servizi sul cittadino - cliente	assente	0
	indiretto	1
	diretto a bassa visibilità	3
	diretto ad alta visibilità	5

1.B RISORSE UMANE A DISPOSIZIONE	Punti disponibili	15
<i>Specifica la dimensione della gestione delle risorse umane a disposizione.</i>		
Categoria	Peso	N. Totale
A	100	
B	105	
C	118	
D	129	
Posizione organizzativa e Alta professionalità	200	
Dirigente	400	
Somma dei totali per categoria *		
* Scala valore di riferimento per la valutazione del punteggio per il fattore 1B:		
1. Somma dei totali per categoria <= a 1000		1
2. Somma dei totali per categoria > 1000 <= 2000		3
3. Somma dei totali per categoria > 2000 <= 3000		6
4. Somma dei totali per categoria > 3000 <= 4000		9
5. Somma dei totali per categoria > 4000 <= 5000		12
6. Somma dei totali per categoria > 5000		15





1.C BUDGET ASSEGNATO	Punti disponibili	15
<i>Evidenzia la dimensione delle risorse economiche assegnate.</i>		
1. Budget di modesta entità e modesta complessità gestionale		1
2. Budget di modesta entità e alta complessità gestionale o di rilevante entità e media complessità gestionale		5
3. Budget di rilevante entità e di alta complessità gestionale o budget di molto rilevante entità e di media complessità gestionale		10
4. Budget di entità molto rilevante e alta complessità gestionale		15

Punti totalizzati 1° FATTORE

2° FATTORE: VALUTAZIONE DELLA COMPETENZA RICHIESTA DALLA POSIZIONE PESO 40%

Si riferisce alla valutazione delle competenze professionali e delle responsabilità richieste dalla posizione
Sotto-fattori 2

2.A RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVA	Punti disponibili	20
<i>Ampiezza, libertà d'azione e responsabilità sulle conseguenze, in relazione alla natura e al contenuto delle responsabilità</i>		
1. Posizione soggetta a procedure standardizzate		5
2. Posizione soggetta a procedure previste da politiche e revisionate da altra posizione		10
3. Responsabilità di elaborare nell'ambito dei piani di settore il Programma annuale delle attività e assicurarne la realizzazione		15
4. Responsabilità di partecipare all'elaborazione dei piani di settore e garantire la realizzazione dei piani operativi		20

2.B COMPETENZA MANAGERIALE GESTIONALE	Punti disponibili	20
<i>Capacità gestionale necessaria per svolgere i compiti della posizione:</i>		
1. Coordinamento ed integrazione di funzioni e processi		
Integrazione funzionale orizzontale dei compiti		2
Coordinamento e integrazione di funzioni e processi omogenei		5
Coordinamento e integrazione di funzioni e processi eterogenei		7
Coordinamento ed integrazione di funzioni e processi ad alto livello di diversificazione		10
2. Capacità comunicative e relazioni		
Bassa capacità di comprensione e comunicazione nei rapporti Interni ed esterni		2
Media capacità di comprensione, influenza e comunicazione nei rapporti interni ed esterni		5
Alta capacità di comprensione, influenza e comunicazione nei rapporti interni ed esterni		7
Capacità critica di sviluppare rapporti e influenzare le persone		10

Punti totalizzati 2° FATTORE

3° FATTORE: VALUTAZIONE DIREZIONALE DELLA POSIZIONE PESO 15 %

Si riferisce alla valutazione della posizione ai fini del raggiungimento degli obiettivi di mandato dell'amministrazione e degli obiettivi strategici prioritari.

Sotto-fattori 1

3.A VALUTAZIONE DIREZIONALE	Punti disponibili	15
1. Posizione di rilevanza funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici		5
2. Posizione di rilevanza funzionale prioritaria al raggiungimento degli obiettivi strategici e di mandato		10
3. Posizione strategica al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione		15

Punti totalizzati 3° FATTORE

Handwritten signatures and initials:
L
W
P

VALUTAZIONE DEL LIVELLO DI PRESTAZIONE

La valutazione consiste nell'assegnazione, per ciascuno dei fattori comportamentali esaminati, del livello di prestazione che meglio esprime il comportamento organizzativo osservato:

1 - PER NIENTE ADEGUATO

Prestazione non rispondente agli standard.
Comportamenti organizzativi non in linea con le richieste del ruolo con assenza del contributo richiesto al raggiungimento degli obiettivi del settore/servizio.
Necessità di colmare ampie lacune o punti di debolezza gravi.

2 - APPENA ADEGUATO

Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard.
Presenza di spazi di miglioramento nella prestazione e nei comportamenti organizzativi per raggiungere gli obiettivi.
Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente.

3 - ADEGUATO

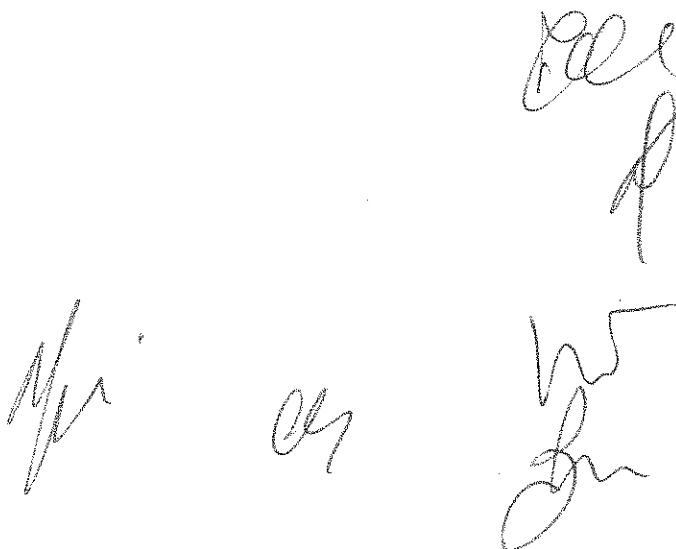
Prestazione mediamente in linea con gli standard.
Espressione di comportamenti professionali mediamente soddisfacenti in relazione alle caratteristiche e agli obiettivi del ruolo organizzativo
Suggerimento al miglioramento superando gli errori non sistematici di prestazione.

4 - PIU' CHE ADEGUATO

Prestazione tendenzialmente superiore agli standard.
Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti e raggiungimento di risultati mediamente superiori a quanto richiesto dal ruolo

5 - ECCELLENTE

Prestazione del tutto eccezionale per qualità e continuità, assumibile quale modello di riferimento.
Manifestazione di comportamenti professionali eccellenti e raggiungimento dei risultati attesi con contributo determinante al perseguimento degli obiettivi di settore/servizio.



Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the right and several smaller ones below it.

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI IN RELAZIONE AI RISULTATI CONSEGUITI

Si riferisce alla valutazione delle competenze professionali portate alla mansione che hanno determinato il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e la qualità della prestazione data

LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI SERVIZIO E STAFF

1 CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

TOTALE PUNTI 10 (x 1.5 = 15) - peso complessivo 15%

a. Capacità di individuare e definire gli obiettivi annuali del servizio in relazione agli obiettivi del settore di appartenenza, e di tradurli in un programma di lavoro in cui vengano esplicitate le fasi e i tempi di sviluppo, gli attori coinvolti, le risorse economiche ed umane necessarie

Punti disponibili 5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b. Capacità di perseguire e monitorare lo stato di avanzamento degli obiettivi predefiniti attraverso un costante controllo degli indicatori, del rispetto delle fasi di avanzamento, delle modalità di impiego delle risorse proponendo tempestivi interventi correttivi nel caso di impedimenti imprevisti al raggiungimento degli obiettivi

Punti disponibili 5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2 CAPACITA' GESTIONALE

TOTALE PUNTI 15 (x 1.34 = 20) - peso complessivo 20 %

a. Capacità di gestione delle risorse economiche e tecnologiche assegnate per il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dell'attività propria e dei collaboratori

Punti disponibili 5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b. Capacità di coordinamento, gestione e valorizzazione delle risorse umane, espressa nelle capacità di:

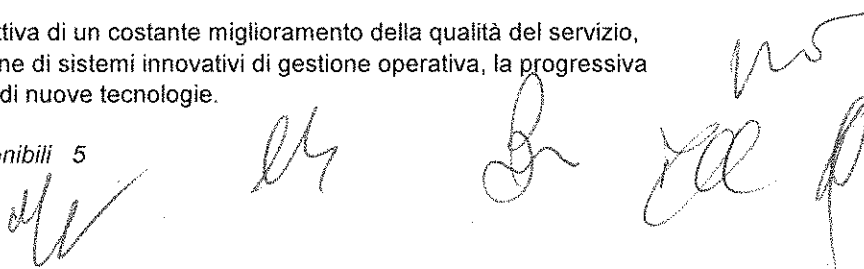
- condividere gli obiettivi di servizio con il dirigente di settore e assegnare le mansioni ai collaboratori
- valorizzare le competenze ed accrescere la motivazione attraverso l'affidamento di incarichi e la delega di funzioni
- gestire eventuali conflittualità interne al servizio
- valutare il livello di prestazione e coinvolgimento espresso dai collaboratori nello svolgimento delle attività
- favorire un sistema di lavoro integrato attraverso la promozione di progetti che richiedono l'attivazione di gruppi inter uffici - servizi - settori
- rilevare e programmare attività di formazione finalizzata allo sviluppo della professionalità dei collaboratori in relazione alle esigenze organizzative prioritarie,
- utilizzare metodologie di pianificazione delle carriere dei collaboratori funzionali ai processi di mobilità interna

Punti disponibili 5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c. Capacità di organizzare il lavoro in prospettiva di un costante miglioramento della qualità del servizio, attraverso la progettazione e l'implementazione di sistemi innovativi di gestione operativa, la progressiva semplificazione delle procedure e l'adozione di nuove tecnologie.

Punti disponibili 5



1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3 CAPACITA' RELAZIONALE

TOTALE PUNTI 10 (x 1.5 =15) - peso complessivo 15%

a. Capacità di collaborare con i propri colleghi e i superiori per il perseguimento degli obiettivi aziendali e per promuovere azioni di integrazione inter uffici - servizi - settori

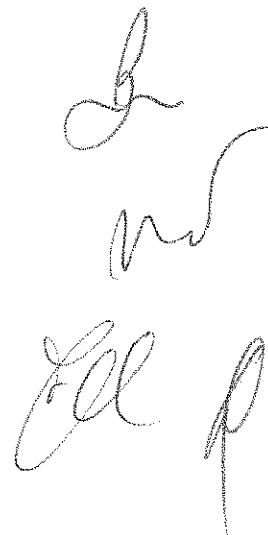
Punti disponibili 5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b. Capacità di leggere e rilevare le esigenze del cliente esterno, promuovendo progetti e azioni di sviluppo di servizi innovativi e migliorativi sul territorio e di promuovere e costruire collaborazioni esterne funzionali al servizio

Punti disponibili 5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



VALUTAZIONE DEL LIVELLO DI PRESTAZIONE

La valutazione consiste nell'assegnazione, per ciascuno dei fattori comportamentali esaminati, del livello di prestazione che meglio esprime il comportamento organizzativo osservato:

1 - PER NIENTE ADEGUATO

Prestazione non rispondente agli standard.
Comportamenti organizzativi non in linea con le richieste del ruolo con assenza del contributo richiesto al raggiungimento degli obiettivi del settore/servizio.
Necessità di colmare ampie lacune o punti di debolezza gravi.

2 - APPENA ADEGUATO

Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard.
Presenza di spazi di miglioramento nella prestazione e nei comportamenti organizzativi per raggiungere gli obiettivi.
Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente.

3 - ADEGUATO

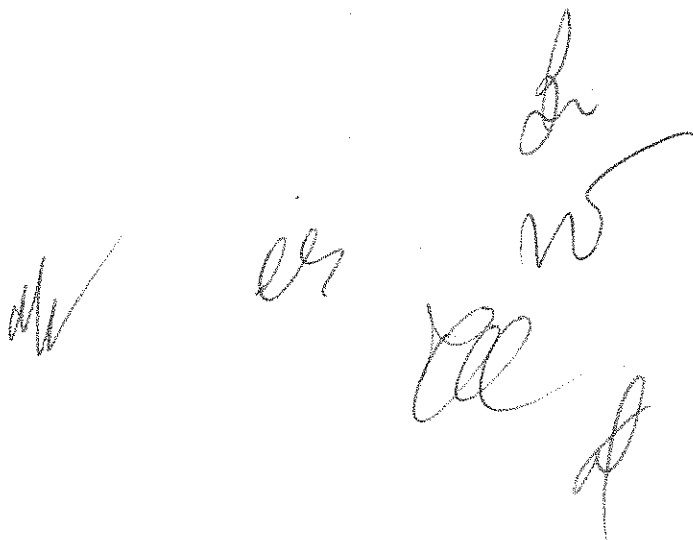
Prestazione mediamente in linea con gli standard.
Espressione di comportamenti professionali mediamente soddisfacenti in relazione alle caratteristiche e agli obiettivi del ruolo organizzativo
Suggerimento al miglioramento superando gli errori non sistematici di prestazione.

4 - PIU' CHE ADEGUATO

Prestazione tendenzialmente superiore agli standard.
Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti e raggiungimento di risultati mediamente superiori a quanto richiesto dal ruolo

5 - ECCELLENTE

Prestazione del tutto eccezionale per qualità e continuità, assumibile quale modello di riferimento.
Manifestazione di comportamenti professionali eccellenti e raggiungimento dei risultati attesi con contributo determinante al perseguimento degli obiettivi di settore/servizio.



Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the right and several smaller ones below it.

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI IN RELAZIONE AI RISULTATI CONSEGUITI

Si riferisce alla valutazione delle competenze professionali portate alla mansione che hanno determinato il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e la qualità della prestazione data

LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI SETTORE

1 CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

TOTALE PUNTI 10 (x 2 = 20) - peso complessivo 20%

a. Capacità di individuare e definire gli obiettivi annuali del settore in relazione a criteri di priorità ed innovatività, tenendo conto degli indirizzi della Giunta, e di tradurli in obiettivi per i Dirigenti di Servizio, esplicitando le fasi e i tempi di sviluppo, gli attori coinvolti, le risorse economiche ed umane necessarie

Punti disponibili 5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b. Capacità di perseguire e monitorare lo stato di avanzamento degli obiettivi predefiniti attraverso un costante controllo degli indicatori, del rispetto delle fasi di avanzamento, delle modalità di impiego delle risorse proponendo tempestivi interventi correttivi nel caso di impedimenti imprevisti al raggiungimento degli obiettivi

Punti disponibili 5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2 CAPACITA' GESTIONALE

TOTALE PUNTI 15 - peso complessivo 15 %

a. Capacità di gestione delle risorse economiche e tecnologiche assegnate per il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dell'attività propria e dei dirigenti di servizio

Punti disponibili 5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

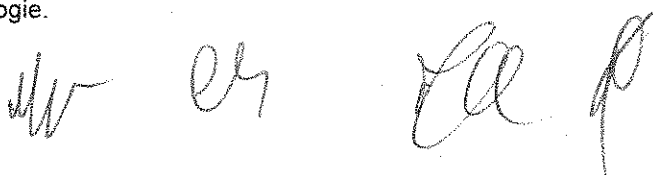
b. Capacità di coordinamento, gestione e valorizzazione delle risorse umane, espressa nelle capacità di:

- condivisione degli obiettivi con i dirigenti di servizio, mediante riunioni periodiche di staff
- coordinare le professionalità e le attività dei collaboratori in funzione del raggiungimento degli obiettivi
- valorizzare le competenze ed accrescere la motivazione attraverso l'affidamento di incarichi e la delega di funzioni
- gestire eventuali conflittualità interne al settore
- valutare il livello di prestazione e coinvolgimento espresso dai collaboratori nello svolgimento delle attività
- favorire un sistema di lavoro integrato attraverso la promozione di progetti che richiedono l'attivazione di gruppi inter settore - servizi - uffici
- rilevare e programmare attività di formazione finalizzata allo sviluppo della professionalità dei collaboratori in relazione alle esigenze organizzative prioritarie,
- utilizzare metodologie di pianificazione delle carriere dei collaboratori funzionali ai processi di mobilità interna

Punti disponibili 5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c. Capacità di organizzare il lavoro in prospettiva di un costante miglioramento della qualità del servizio, attraverso la progettazione e l'implementazione di sistemi innovativi di gestione operativa, la progressiva semplificazione delle procedure e l'adozione di nuove tecnologie.



Punti disponibili 5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3 CAPACITA' RELAZIONALE

TOTALE PUNTI 15 - peso complessivo 15%

a. Capacità di collaborare con i propri colleghi per promuovere il consolidamento del gruppo direzionale orientato allo sviluppo organizzativo, per tradurre in modo condiviso le linee strategiche dell'Amministrazione, per favorire l'integrazione intersettoriale.

Punti disponibili 5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b. Capacità di leggere e rilevare le esigenze del cliente esterno, promuovendo progetti e azioni di sviluppo di servizi innovativi e migliorativi sul territorio

Punti disponibili 5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c. Capacità di costruire relazioni e rapporti di collaborazioni esterne con organizzazioni ed istituzioni funzionali alla promozione e allo sviluppo dei servizi erogati dal Settore di appartenenza

Punti disponibili 5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

[Handwritten signatures and initials]

VALUTAZIONE DEL LIVELLO DI PRESTAZIONE

La valutazione consiste nell'assegnazione, per ciascuno dei fattori comportamentali esaminati, del livello di prestazione che meglio esprime il comportamento organizzativo osservato:

1 - PER NIENTE ADEGUATO

Prestazione non rispondente agli standard.
Comportamenti organizzativi non in linea con le richieste del ruolo con assenza del contributo richiesto al raggiungimento degli obiettivi del settore/servizio.
Necessità di colmare ampie lacune o punti di debolezza gravi.

2 - APPENA ADEGUATO

Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard.
Presenza di spazi di miglioramento nella prestazione e nei comportamenti organizzativi per raggiungere gli obiettivi.
Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente.

3 - ADEGUATO

Prestazione mediamente in linea con gli standard.
Espressione di comportamenti professionali mediamente soddisfacenti in relazione alle caratteristiche e agli obiettivi del ruolo organizzativo
Suggerimento al miglioramento superando gli errori non sistematici di prestazione.

4 - PIU' CHE ADEGUATO

Prestazione tendenzialmente superiore agli standard.
Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti e raggiungimento di risultati mediamente superiori a quanto richiesto dal ruolo

5 - ECCELLENTE

Prestazione del tutto eccezionale per qualità e continuità, assumibile quale modello di riferimento.
Manifestazione di comportamenti professionali eccellenti e raggiungimento dei risultati attesi con contributo determinante al perseguimento degli obiettivi di settore/servizio.

