



**COMUNE DI ALAGNA**  
*Provincia di Pavia*

# **REGOLAMENTO PER LA METODOLOGIA DI PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

**(ADEGUATO ALLE DISPOSIZIONI PREVISTE DAL  
CCNL FUNZIONI LOCALI 2016/2018 DEL 21.5.2018)**

**In vigore dall'1.1.2019**

Allegato alla deliberazione della Giunta Comunale n. 62 del 18.5.2019

## **INDICE**

Art. 1 – Disposizioni Generali

Art. 2 – Definizioni

Art. 3 – Graduazione delle Posizioni Organizzative

Art. 4 – Graduazione delle Posizioni Organizzative - Disciplina Speciale

Art. 5 – Modalità di conferimento degli incarichi di Posizione Organizzativa

Art. 6 – Sostituzione degli incarichi

Art. 7 – Valutazione dei risultati

Art. 8 – Disposizioni finali

*Allegato: "A": SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DEI SERVIZI – TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA*

*Allegato: "B": SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI RESPONSABILI DEI SERVIZI – TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA*

**Art. 1**  
**Disposizioni Generali**

1. Il presente Regolamento disciplina la metodologia di pesatura dell'area delle Posizioni Organizzative in base alla normativa contrattuale vigente e definisce le tipologie e le funzioni di ciascuna di queste, sulla base del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi vigente.

**Art. 2**  
**Definizioni**

1. Con il termine "Posizioni Organizzative" si intendono le posizioni di lavoro che richiedono, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, lo svolgimento di funzioni di direzione di Servizio di particolare complessità e contenuti di alta professionalità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa.
2. Con il termine "Responsabile di Servizio" si intende il Datore di Lavoro della struttura di riferimento.

**Art. 3**  
**Graduazione delle Posizioni Organizzative**

1. Il Nucleo di Valutazione provvede all'individuazione delle fasce di appartenenza di ciascuna Posizione Organizzativa, tenendo in considerazione i fattori di cui all'Allegato "A": *"Sistema di valutazione dei Responsabili dei Servizi - Titolari di Posizione Organizzativa"* secondo quanto segue:

Posizioni Organizzative

FASCIA A	Complessità e strategicità massime
FASCIA B	Complessità e strategicità elevate
FASCIA C	Complessità e strategicità medie
FASCIA D	Complessità e strategicità minime

2. Il Nucleo di Valutazione provvede alla graduazione delle retribuzioni di posizione, valutando i fattori di cui all'Allegato "A": *"Sistema di valutazione dei Responsabili dei Servizi - Titolari di Posizione Organizzativa"*, nel rispetto delle fasce di appartenenza sulla base del presente Regolamento approvato dalla Giunta Comunale.
3. Le risultanze delle operazioni di cui al precedente comma sono finalizzate alla determinazione della retribuzione di posizione, da riconoscersi nell'ambito e nel rispetto dei limiti sotto indicati:
  - a) i valori che variano da un importo minimo di € 5.000 ad un massimo di € 16.000 annui lordi per 13 mensilità, così ripartiti secondo un criterio di proporzionalità all'interno di ogni singola fascia:

Ambito	Retribuzione di posizione base Categ. D	Punteggi
FASCIA A - Valore PO	da € 15.001,00 a € 16.000,00	da 75 a 80
FASCIA B - Valore PO	da € 13.001,00 a 15.000,00	da 70 a 74
FASCIA C - Valore PO	da € 10.001,00 a 13.000,00	da 65 a 69
FASCIA D - Valore PO	da € 5.000,00 a 10.000,00	da 50 a 64

Ambito	Retribuzione di posizione base Categ. C e B	Punteggi
FASCIA A - Valore PO	da € 8.001,00 a € 9.500,00	da 75 a 80
FASCIA B - Valore PO	da € 6.501,00 a 8.000,00	da 70 a 74
FASCIA C - Valore PO	da € 5.001,00 a 6.500,00	da 65 a 69
FASCIA D - Valore PO	da € 3.000,00 a 5.000,00	da 50 a 64

#### **Art. 4**

### **Graduazione delle Posizioni Organizzative – Disciplina Speciale**

1. La disciplina di cui al precedente articolo 3 è applicata anche per il personale utilizzato in Convenzione con altri Enti ed è connessa al conseguimento degli specifici obiettivi previsti in sede di convenzione, debitamente certificati a consuntivo e verrà compensata con una maggiorazione non superiore al 30% della indennità di posizione.
2. Per le Convenzioni già in essere alla data di approvazione del presente Regolamento, rimangono inalterate le somme a rimborso.

#### **Art. 5**

### **Modalità di conferimento degli incarichi di Posizione Organizzativa**

1. Gli incarichi di Posizione Organizzativa vengono conferiti dal Sindaco, nell'ambito della disponibilità, prevista a carico del bilancio dell'Ente, sia per la corresponsione della retribuzione di posizione che per quella di risultato, con atto scritto e motivato così come previsto dall'art. 25 del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi approvato dalla Giunta Comunale.

#### **Art. 6**

### **Sostituzione degli incarichi**

1. In caso di assenza del Titolare di Posizione Organizzativa, la stessa potrà essere assegnata *ad interim* ad altro Titolare di Posizione Organizzativa, ai sensi dell'art. 26 del vigente Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi, al quale, per la durata dell'incarico, nell'ambito della retribuzione di risultato, verrà attribuito un ulteriore importo la cui misura potrà variare dal 15% al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la Posizione Organizzativa oggetto dell'incarico *ad interim*. Nella definizione delle citate percentuali, l'Ente dovrà tener conto della complessità delle attività e del livello di responsabilità connessi all'incarico attribuito nonché del grado di conseguimento degli obiettivi.

#### **Art. 7**

### **Valutazione dei risultati**

1. I risultati delle attività svolte dai dipendenti incaricati di Posizione Organizzativa sono valutati annualmente dal Nucleo di Valutazione sulla base del sistema di valutazione della *performance* delle Posizioni Organizzative vigente nell'Ente, di cui all'Allegato "B": "*Sistema di valutazione delle prestazioni dei Responsabili dei Servizi – Titolari di Posizione Organizzativa*" del presente Regolamento.

#### **Art. 8**

### **Disposizioni finali**

1. Per quanto non espressamente disciplinato dal presente Regolamento, si rinvia alle norme dei vigenti Contratti collettivi nazionali che disciplinano la materia.
2. Il presente Regolamento abroga e sostituisce ogni altra vigente disposizione in merito in contrasto con esso adottata da questo Ente.
3. Il presente Regolamento entra in vigore dal giorno 1.1.2019.

## **SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DEI SERVIZI - TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Al fine di rendere possibile la piena e corretta applicazione degli istituti di cui all'art. 15 del CCNL del Comparto Funzioni Locali per il triennio 2016-2018 in materia di retribuzione di posizione e risultato, gli Enti devono provvedere a definire sistemi di classificazione delle posizioni e di valutazione dei risultati ottenuti.

Il presente lavoro riassume l'elaborazione finalizzata alla definizione di criteri valutativi riuniti in sistema.

### **LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI**

Com'è ormai noto, la valutazione di posizione mira a definire il grado di complessità connesso alle funzioni attribuite ad una specifica posizione di lavoro, prescindendo dalle prestazioni effettivamente erogate dal soggetto che ricopre tale posizione.

La valutazione della posizione, quindi, deve essere effettuata su parametri di carattere oggettivo, cioè, assumendo come base criteri valutativi slegati dalla soggettività del dipendente incaricato di assolvere alle funzioni ad essa connesse.

A differenza del contratto della Dirigenza degli Enti Locali, il nuovo ordinamento professionale del comparto Regioni-Autonomie Locali non fissa criteri generali di valutazione delle posizioni, lasciando alla piena autonomia regolamentare degli Enti tale scelta.

In realtà, si è diffuso un orientamento generale teso a mutuare dal contratto della Dirigenza gli elementi costitutivi di un sistema di valutazione delle Posizioni Organizzative e quindi dei Responsabili apicali dei Servizi.

In tale direzione si muove anche la nostra proposta, attraverso la quale viene implementato un sistema che utilizza indicatori numerici di descrizione di aree di valutazione e fattori valutativi delle caratteristiche di complessità della Posizione.

La somma degli indici relativi ad ogni singolo fattore (e quindi di ogni area) determina il peso complessivo della posizione (la rappresentazione dei fattori di complessità) e, conseguentemente, la graduazione delle Posizioni stesse, così come previsto dal Contratto.

### **I CONTENUTI DEL SISTEMA**

La piattaforma valutativa proposta si basa su tre aree di valutazione fondamentali:

- a. COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA;
- b. COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA;
- c. RESPONSABILITÀ GESTIONALE INTERNA ED ESTERNA.

Ogni singola area rappresenta a sua volta l'insieme di più fattori omogenei, per i quali non è più facile determinare, su scale prefissate, gli indici numerici di descrizione.

Nella tabella che segue vengono riassunti i fattori costituenti di ogni area.

<b>a. COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livello di strategicità delle funzioni assegnate</li> </ul>
<b>b. COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado d'integrazione di processi e attività</li> <li>• Caratteristiche delle funzioni direttive</li> <li>• Tipologia e frequenza delle relazioni</li> <li>• Tipologie di strumenti di gestione e di organizzazione necessari allo svolgimento delle funzioni</li> </ul>
<b>c. RESPONSABILITÀ GESTIONALE INTERNA ED ESTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risorse finanziarie assegnate</li> <li>• Livelli di discrezionalità decisionale e gestionale</li> <li>• Grado di responsabilità</li> </ul>

Nelle pagine che seguono vengono esaminati i singoli fattori.

## A) Collocazione nella struttura

### 1. Livello di strategicità delle funzioni assegnate.

Indica il livello strategico della posizione nel contesto organizzativo dell'Ente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

## B) Complessità organizzativa

1. *Grado di integrazione di processi ed attività*
2. *Caratteristiche delle funzioni direttive*
3. *Tipologia e frequenza delle relazioni*
4. *Tipologia di strumenti di gestione e di organizzazione necessari allo svolgimento delle funzioni.*

### 1. Grado di integrazione di processi ed attività

Rileva il grado di integrazione richiesto dalla posizione nel coordinamento dei processi e delle attività gestite

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La posizione coordina e integra un numero molto limitato di processi prevalentemente omogenei			La posizione coordina e integra un numero elevato di processi prevalentemente omogenei			La posizione coordina e integra un numero limitato di processi eterogenei		La posizione coordina e integra un numero elevato di processi di natura eterogenea	

### 2. Caratteristiche delle funzioni direttive

Esprime il grado di complessità richiesto alla posizione apicale nel coordinamento diretto e funzionale delle posizioni professionali sotto ordinate

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Livelli di funzionalità direttiva limitati ed omogenei			Livelli di funzionalità direttiva molteplici ed omogenei			Livelli di funzionalità direttiva limitati ed eterogenei		Livelli di funzionalità direttiva molteplici ed eterogenei	

### 3. Tipologia e frequenza delle relazioni

(da questo fattore dovrà risultare un solo punteggio che deriverà dalla media aritmetica dei sotto-fattori qui indicati)

#### a) Tipologia

a.1 *Relazioni interne*

a.2 *Relazioni con l'utenza*

a.3 *Relazioni istituzionali e con grandi organizzazioni*

a.1 Relazioni interne

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nell'unità organizzativa di appartenenza o con più unità organizzative dello stesso servizio				Con più unità organizzative di medio livello anche di altri servizi			Con più unità organizzative anche di alto livello e di altri servizi		
Informazioni di modesta complessità e prevalentemente tra due soggetti				Articolate e negoziali			Informazioni complesse e relazioni articolate e di tipo negoziale		
				Fondate su più soggetti interagenti			Fondate su più soggetti interagenti		

a.2 Relazioni con l'utenza

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nessuna o di scarsa importanza				Informazioni complesse anche di natura negoziale			Con più unità organizzative anche di alto livello e di altri servizi		
Di tipo indiretto o tramite altri soggetti				Di tipo indiretto o tramite altri soggetti			Di tipo diretto		
Prevalentemente tra due soggetti				Prevalentemente tra due soggetti			Prevalentemente su più soggetti interagenti		

a.3 Relazioni istituzionali e con grandi organizzazioni

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nessuna o di scarsa importanza				Informazioni di modesta complessità			Informazioni complesse e relazioni articolate e di tipo negoziale		
Di tipo indiretto o tramite altri soggetti				Di tipo indiretto o tramite altri soggetti			Di tipo diretto anche con funzioni di rappresentanza dell'Ente		
Prevalentemente tra due soggetti				Anche con posizioni di livello più elevato			Con posizioni di livello anche molto elevato o con organi di governo dell'Ente		

b) Frequenza

b.1 Relazioni interne

b.2 Relazioni con l'utenza

b.3 Relazioni istituzionali e con grandi organizzazioni

b.1 Relazioni interne

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mai o occasionalmente				Spesso Settimanalmente			Giornalmente o più volte nella stessa giornata		

b.2 Relazioni con l'utenza

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mai o occasionalmente				Spesso Settimanalmente			Giornalmente o più volte nella stessa giornata		

b.3 Relazioni istituzionali e con grandi organizzazioni

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mai o occasionalmente				Spesso Settimanalmente			Giornalmente o più volte nella stessa giornata		

4. Tipologia di strumenti di gestione e di organizzazione necessari allo svolgimento delle funzioni

Rileva le esigenze dotazionali della struttura gestita con riguardo sia alla complessità degli strumenti sia alla loro eventuale straordinarietà

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Strumenti di gestione e di organizzazione ordinari di modesta complessità			Strumenti di gestione e di organizzazione ordinari di elevata complessità			Strumenti di gestione e di organizzazione straordinari di modesta complessità		Strumenti di gestione e di organizzazione straordinari di elevata complessità	

**C) Responsabilità gestionale interna ed esterna**

1. Risorse finanziarie assegnate
2. Livelli di discrezionalità decisionale e gestionale
3. Grado di responsabilità

1. Risorse finanziarie assegnate

Esprime l'entità delle risorse finanziarie assegnate e quindi lo spessore economico dell'attività svolta dalla posizione organizzativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La posizione gestisce risorse non vincolate in entrata e/o uscita di scarsa entità				La posizione gestisce risorse non vincolate in entrata e/o uscita di media entità			La posizione gestisce risorse non vincolate in entrata e/o uscita di elevata entità		

## 2. Livelli di discrezionalità decisionale e gestionale

Rileva l'ambito di discrezionalità decisionale e gestionale richiesto alla posizione organizzativa nonché il relativo margine di discrezionalità

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ambiti di discrezionalità decisionale e gestionale limitati			Ambiti di discrezionalità decisionale e gestionale ampi ma definiti			Ambiti di discrezionalità decisionale e gestionale ampi con discreti margini di discrezionalità		Ambiti di discrezionalità decisionale e gestionale ampi con elevati margini di discrezionalità	

## 3. Grado di responsabilità

Rileva il livello di responsabilità, tipologicamente diversificata, cui risulta esposta la posizione organizzativa nell'azione svolta verso soggetti interni ed esterni all'Ente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Basso livello di responsabilità personale				Medio livello di responsabilità personale			Elevato livello di responsabilità personale		





**SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI RESPONSABILI DEI SERVIZI  
- TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

La valutazione delle prestazioni può essere ricondotta a tre ambiti:

- 1. raggiungimento degli obiettivi (*performance*);**
- 2. comportamento organizzativo (*skill*);**
- 3. propositività, capacità programmatica e d'analisi (*program design*);**

secondo il seguente schema:

<b>Ambiti di valutazione</b>	<b>Fattori di apprezzamento</b>
<b>Raggiungimento degli obiettivi</b>	$\Delta$ tra obiettivi programmati e risultati ottenuti
<b>Comportamento organizzativo</b>	<i>Leadership</i> , motivazione, coinvolgimento e valutazione dei collaboratori
	Qualità dell'apporto personale
	Integrazione, interfunzionalità e orientamento al cliente
<b>Propositività, capacità programmatica e d'analisi</b>	Coerenza, sostenibilità e qualità del programma gestionale
	Attenzione allo sviluppo del programma
	Rigore nella verifica finale del programma e visione prospettica

Al termine del periodo di riferimento (si ipotizza annualmente), si procederà alla valutazione dei Capi area rispetto ai tre ambiti sopra definiti.

L'incidenza della valutazione relativa a ciascuno di questi ambiti sulla retribuzione finale di risultato dovrà essere preventivamente definita, senza dimenticare che tra di essi esiste un'interazione sistemica (non può darsi un buon livello dei risultati in presenza di forti carenze sul piano del governo organizzativo e relazionale o in presenza di scarsa capacità programmatica).

Per questa ragione, pare equilibrato e ragionevole ipotizzare la seguente destinazione delle risorse:

- *raggiungimento degli obiettivi = 60% del valore massimo della retribuzione di risultato*
- *comportamento organizzativo = 20% del valore massimo della retribuzione di risultato*
- *propositività, capacità ..... = 20% del valore massimo della retribuzione di risultato*

Analizziamo, nel dettaglio, come si perviene al raggiungimento del valore da assegnare ai tre ambiti di valutazione.

## 1) RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Si definisce obiettivo “*un risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di tempo*”.

È quindi necessario che gli obiettivi siano misurabili attraverso degli indicatori di risultato.

Sulla base delle politiche di governo saranno definiti gli obiettivi di ogni struttura; tali obiettivi dovranno essere distinti in:

- a) obiettivi di mantenimento (connessi all'attività ordinaria, tipica e consolidata e alla sua manutenzione);**
- b) obiettivi strategici (attuativi di politiche di notevole rilievo per l'Amministrazione);**
- c) obiettivi di innovazione gestionale (connessi ad innovazioni di processo o prodotto).**

La Giunta Comunale, con il supporto del Nucleo di Valutazione classificherà, secondo le tre tipologie indicate, i diversi obiettivi delle strutture.

**Agli obiettivi di tipo a) verrà assegnato un punto, a quelli di tipo b) e c) due punti.**

Tale punteggio sarà moltiplicato per la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo che sarà espresso dal Nucleo di Valutazione (al di sotto del 50% l'obiettivo potrebbe considerarsi non raggiunto in assoluto), sulla base degli indicatori concordati in fase di programmazione.

Gli indicatori varieranno quindi in conseguenza del tipo di attività che si intende monitorare e potranno essere di tipo quantitativo, temporale ed economico: talvolta sarà opportuno integrare tali indicatori con un diagramma (*Gantt*) contenente il dettaglio delle fasi da svolgere, che costituirà un valido supporto al fine di determinare la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo.

Ovviamente, per ogni Servizio (e quindi per ogni Responsabile di Servizio), dovrà essere particolarmente considerata l'assegnazione o meno di obiettivi strategici o di innovazione gestionale (che, essendo maggiormente sfidanti, comportano maggiore complessità realizzativa).

Per una equilibrata ponderazione di questa componente, potrebbe essere differenziata, i preventivamente, la percentuale della retribuzione di posizione da destinare alla retribuzione di risultato, prevedendone una maggiore in presenza di un numero di obiettivi strategici o di innovazione gestionale pari o superiore a due.

## 2) COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

L'ambito di valutazione “*Comportamento organizzativo*” misura la capacità di gestione dei processi organizzativi e socio-relazionali del Responsabile del Servizio.

Per sua natura, è legato ad aspetti che attengono alla personalità ed al comportamento del soggetto. Tali aspetti, pur avendo un riscontro su fattori oggettivi sono molto legati alla soggettività sia del valutato sia di coloro che si rapportano a lui.

I fattori di apprezzamento possono essere sintetizzati come segue:

- a) leadership, motivazione, coinvolgimento e valutazione dei collaboratori;**
- b) qualità dell'apporto personale;**
- c) integrazione, interfunzionalità, orientamento al cliente.**

**a. Leadership, motivazione, coinvolgimento e valutazione dei collaboratori**

Riguarda le modalità con le quali si motivano i collaboratori riconoscendo i loro sforzi, incoraggiando la loro iniziativa, sollecitando idee e contributi professionali, valorizzando le loro competenze e professionalità, promuovendo il lavoro di squadra, l'interdipendenza positiva e l'autonomia.

Gli elementi d'esame e gli indicatori ipotizzabili sono i seguenti:

<b>elementi d'esame</b>	<b>elementi di riscontro</b>
<b>Capacità di promuovere il lavoro di squadra</b>	Fungibilità e possibilità di interscambio tra i collaboratori
	Momenti di studio e approfondimento di gruppo
	Attività di consulenza reciproca
<b>Leadership e capacità di gestire i conflitti</b>	Coinvolgimento o necessità di intervento da parte di soggetti esterni al Servizio (Segretario Comunale, Nucleo di Valutazione, altri Responsabili di Servizio)
	Condivisione o partecipazione attiva dei collaboratori nell'assunzione di decisioni operative/organizzative
<b>Propensione alla delega e capacità di sostenere i collaboratori</b>	Esistenza di posizioni caratterizzate da autonomia operativa
	Momenti di esame dell'attività dei singoli o dei gruppi e di supporto e consulenza tecnico-metodologica
<b>Capacità di progettare l'attività coinvolgendo i collaboratori</b>	Partecipazione dei collaboratori alla pianificazione annuale dell'attività
	Momenti di verifica collettiva dell'andamento gestionale
	Momenti formalizzati o meno per la raccolta di suggerimenti o proposte migliorative o correttive dell'attività gestionale o del clima
<b>Capacità di gestire il processo di valutazione</b>	Colloqui di valutazione e presenza di motivazione della valutazione
	Differenziazione delle valutazioni
	Condivisione/contestazione delle valutazioni

L'esame degli elementi descritti genererà una valutazione sintetica di questo attore di apprezzamento, secondo la seguente scala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Inadeguato								eccellente	

**b. Qualità dell'apporto personale**

Riguarda il contributo del Responsabile di Servizio nell'orientare l'attività del Servizio ed il lavoro dei collaboratori.

Gli elementi d'esame concernono sia gli aspetti di contenuto che quelli di natura metodologica:

<b>elementi d'esame</b>	<b>elementi di riscontro</b>
<b>Orientamento e risultati</b>	Individuazione di priorità gestionali
	Variazione di obiettivi o indicatori durante la gestione
<b>Tensione verso la semplificazione</b>	Riduzione di passaggi burocratici, atti o pareri
	Riduzione dei tempi dei procedimenti
<b>Propensione a trasmettere e diffondere conoscenze</b>	Rilevazione dei bisogni formativi dei collaboratori
	Momenti di formazione e aggiornamento dei collaboratori gestiti direttamente
	Momenti di formazione ed aggiornamento organizzati per i collaboratori con esperti esterni alla struttura o all'Ente

L'esame degli elementi descritti genererà una valutazione sintetica di questo fattore di apprezzamento, secondo la seguente scala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Inadeguato								eccellente	

**c. Integrazione, interfunzionalità ed orientamento al cliente**

Riguarda la capacità dimostrata nel gestire, migliorare e sviluppare le relazioni con le altre strutture dell'Ente e nell'adeguare il prodotto dell'attività alle esigenze del cliente (interno o esterno).

Gli elementi d'esame e gli indicatori ipotizzabili sono i seguenti:

<b>elementi d'esame</b>	<b>elementi di riscontro</b>
Interdipendenza e cooperazione con le altre Aree	Livello di informalità delle relazioni con le altre Aree
	Autonomia degli operatori di interagire con le altre Aree senza il coinvolgimento diretto del Capo Area
	Attività di formazione e consulenza ad altre aree per materie di comune interesse
Attenzione alle esigenze del cliente	Sistema di rilevazione dei bisogni e delle richieste del cliente
	Banche dati e sistemi di analisi delle informazioni per prevedere ed anticipare l'emergere di bisogni o per cogliere quelli inespressi
Attenzione alla qualità del servizio per il cliente	Sistema di rilevazione del gradimento del servizio
	Contestazioni o reclami ricevuti
	Sistemi di analisi delle informazioni per adeguare il servizio al cliente

L'esame degli elementi descritti genererà una valutazione sintetica di questo attore di apprezzamento, secondo la seguente scala:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Inadeguato eccellente

### 3) PROPOSITIVITÀ, CAPACITÀ PROGRAMMATORIA E DI ANALISI

L'ambito di valutazione "*propositività, capacità programmatica e di analisi*" misura la capacità del Responsabile di Servizio di raccordare le politiche dell'Amministrazione con i programmi gestionali.

L'attività di *policy deployment* presuppone il possesso di capacità ideative, progettuali, realizzative e di valutazione e verifica che debbono snodarsi nell'ambito di un'efficace impiego delle risorse disponibili e nel rispetto di standard qualitativi predeterminati.

I fattori di apprezzamento possono essere sintetizzati come segue:

- a) coerenza, sostenibilità e qualità del programma;**
- b) attenzione allo sviluppo del programma;**
- c) rigore nella verifica finale del programma e visione prospettica.**

#### **a. Coerenza, sostenibilità e qualità del programma**

Riguarda la capacità dimostrata nel programmare l'attività in funzione degli obiettivi definiti per la struttura, delle risorse assegnate e dello standard di qualità dei prodotti richiesto.

La valutazione dovrà concernere la proposta iniziale di programma delle attività del Responsabile di Servizio in relazione a:

- coerenza del programma gestionale con le politiche dell'Amministrazione;
- sostenibilità del programma in funzione del rapporto tra risorse richieste e risorse disponibili;
- presenza di fattori innovativi o di sviluppo del programma rispetto alla gestione degli anni precedenti;
- articolazione del programma in fasi attuative che ne consentano un puntuale monitoraggio;
- individuazione di sistemi, metodologie, indicatori di valutazione in itinere e di verifica finale del programma delle attività.

L'esame degli elementi descritti genererà una valutazione sintetica di questo fattore di apprezzamento, secondo la seguente scala:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Inadeguato eccellente

#### **b. Attenzione allo sviluppo del programma**

Riguarda la capacità dimostrata nel governare la fase di monitoraggio in itinere del programma delle attività.

La valutazione riguarderà:

- la capacità di valutare le priorità e di graduare gli adempimenti in rapporto alla loro importanza
- la tempestività di mobilitazione su temi emergenti;
- la tempestività e la creatività nell'ideare proposte risolutive di criticità;
- la capacità di formulare proposte correttive e di miglioramento durante la gestione, sulla base di stimoli interni/esterni.

L'esame degli elementi descritti genererà una valutazione sintetica di questo fattore di apprezzamento, secondo la seguente scala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Inadeguato								eccellente	

**c. Rigore nella verifica finale del programma e visione prospettica**

Riguarda la capacità dimostrata nella fase di riesame finale del programma delle attività ed è relativa al rigore della verifica e alla capacità di impiegare gli esiti per la programmazione gestionale successiva.

La valutazione riguarderà:

- il rigore, la precisione la puntualità nel fornire i dati che consentano la verifica rispetto agli indicatori di risultato predeterminati;
- la capacità di individuare le cause degli scostamenti esistenti tra risultati attesi e risultati ottenuti;
- la capacità di elaborare ipotesi di adeguamento e correzione per la gestione futura;
- l'attenzione nell'individuare fattori di miglioramento o sviluppo gestionale che hanno caratterizzato il programma oggetto di verifica e che possano essere standardizzati per la gestione successiva (anche rispetto alla possibilità di esporto in altre strutture/Servizi);
- la capacità di rilevare, per il futuro, ulteriori spazi di miglioramento, opportunità di sviluppo ed innovazione gestionale.

L'esame degli elementi descritti genererà una valutazione sintetica di questo fattore di apprezzamento, secondo la seguente scala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Inadeguato								eccellente	

NUCLEO DI VALUTAZIONE

Comune di ALAGNA

**SCHEDA RIEPILOGATIVA DELLA VALUTAZIONE  
FINALE E DELLA INDENNITA' DI RISULTATO**

AREA



Responsabile

ANNO 20..



**valutazione "Obiettivi" - anno 20..**

retribuzione di posizione	
retribuzione di risultato	€ -
risorse per valutazione obiettivi	€ -
	percentuale applicata ...%
	60% retribuzione di risultato

n.	Obiettivi assegnati descrizione	Tipologia degli obiettivi		Valore punti	Risultato atteso %	Risultato conseguito %	Punteggio ponderato punti
		manenim.	strategico innovativo				
1				2	100		
2				2	100		
3				2	100		
4				2	100%		
5				2	100%		
<b>Totali</b>				<b>10</b>			<b>0</b>

**compenso per raggiungimento "Obiettivi" € -**

La verifica della % di realizzazione degli obiettivi assegnati al Responsabile si è fondata su dati oggettivi e concreti risultanti dalla seguente documentazione di riferimento:

obt 1	
obt 2	
obt 3	
obt 4	
obt 5	

A conclusione dell'attività svolta risulta che l'interessato ha conseguito gli obiettivi assegnategli nella misura percentuale più sopra indicata e pertanto gli viene riconosciuta la retribuzione di risultato nella misura corrispondente alla percentuale di realizzazione degli obiettivi



valutazione "Comportamento organizzativo" - "Propositività" - anno 20..

"Comportamento organizzativo"

retribuzione di posizione	€	-	percentuale applicata ...%
retribuzione di risultato	€	-	20% retribuzione di risultato
risorse per valutazione comportamento organizzativo	€	-	
<b>Fattori di apprezzamento</b>			
leadership - motivazione - coinvolgimento e valutazione collaboratori		10	punteggio massimo
qualità dell'apporto personale		10	punteggio conseguito
integrazione - interfunzionalità - orientamento al cliente		10	
<b>totali</b>		<b>30</b>	
<b>compenso per "Comportamento organizzativo"</b>		€	-

"Propositività"

retribuzione di posizione	€	-	percentuale applicata ...%
retribuzione di risultato	€	-	20% retribuzione di risultato
risorse per valutazione propositività	€	-	
<b>Fattori di apprezzamento</b>			
coerenza, sostenibilità e qualità del programma gestionale		10	punteggio massimo
sviluppo del programma		10	punteggio conseguito
verifica finale del programma e visione prospettica		10	
<b>totali</b>		<b>30</b>	<b>0</b>
<b>compenso per "Propositività"</b>		€	-

La valutazione delle prestazioni espressa dal Nucleo sul *Comportamento organizzativo* e sulla *Propositività* è stata prioritariamente verificata con il Responsabile del Servizio, in un apposito incontro/confronto e nel rispetto della legge 31.12.1996 n. 675, al fine di acquisire considerazioni utili ad una più esatta valutazione o indicazioni per eventuali rettifiche. Sulla valutazione espressa il Responsabile interessato non ha formulato rilievi.



<b>SCHEDA RIEPILOGATIVA DELLA VALUTAZIONE FINALE E DELLA INDENNITA' DI RISULTATO ANNO 20..</b>
--

<i>Cognome e Nome</i>	
<i>Responsabile dell'Area</i>	

<i>Elemento di valutazione</i>	Punteggio conseguito	Indennità spettante
Raggiungimento degli Obiettivi		€ -
Comportamento organizzativo		€ -
Propositività		€ -
<b>Totale indennità di risultato da liquidare</b>		<b>€ -</b>

